Puține persoane sunt mai îndreptățite să facă lumină asupra ciudățeniilor acestei transformări decât Galloway, antreprenor tech, autor și profesor la Stern School, New York University. În această proză vioaie, plină de exemple bine alese, el arată cum au reușit cele mai mari companii tehnologice din lume să transforme criza generată de pandemie într-o oportunitate unică de creștere a cotei de piață.

The New York Times

O carte alertă, fluentă și foarte persuasivă. Pentru cei care sunt interesați de o perspectivă clară asupra a ceea ce se întâmplă acum și a ceea ce ar putea însemna asta în viitor, *Post Corona* este una dintre cele mai bune analize pe care le puteți citi.

The Financial Times

Scrisă cu doze egale de scepticism și speranță față de viitorul de dincolo de pandemie, *Post Corona* este o carte plină de optimism, dar bine ancorată în realitate. Înclinația lui Galloway pentru gândirea anticipativă îl ajută la construirea unui tablou al modului în care va arăta piața în următorul deceniu – și, cu toate că va fi, fără îndoială, plină de victime economice ale COVID-19, ea ar trebui, de asemenea, să fie un teren fertil pentru o gândire mai nouă, mai inteligentă, mai inovatoare.

Investor's Chronicle

PUBLICA
ADUCE
IDEI

ISBN: 978-606-722-439-9
9 786067 224399

POST CORONA

De la criză la oportunitate

Scott Galloway

POST CORONA

De la criză la oportunitate

Scott Galloway

Traducere din engleză de
Adina Avramescu

Introducere

Știm că timpul este o forță implacabilă, certă. Înaintarea soarelui pe cer și mișcarea de revoluție stabilesc un ritm veșnic, uniform. Însă, pentru noi, percepția timpului nu este constantă. Pe măsură ce îmbătrânim, cadrul nostru de referință (trecutul) se extinde, iar anii trec mai repede. În dimineața aceasta mi-am sărutat fiul înainte de prima lui zi la grădiniță. După-amiază s-a întors acasă din clasa a patra. Pentru el, lucrurile stau invers. Școala lui crede că aceeași clasă a patra ar trebui să fie un loc în care eșecul este un lucru normal. Primele sale note de 6 și 5 îi ocupă timpul, frecvent.

Noi trăim, de fapt, schimbarea, nu timpul. Aristotel spunea că timpul nu există fără mișcare, deoarece ceea ce numim timp constă pur și simplu în măsurarea diferenței dintre „înainte" și „după".[1] De aici și percepția noastră cotidiană a timpului: fie înaintează lent, fie zboară. Timpul este maleabil, măsurat după schimbare. Iar cel mai mic lucru poate să creeze o schimbare fără precedent. Chiar și ceva atât de mic precum un virus.

La sfârșitul lui martie 2020, trăiam în „înainte". Noul coronavirus nu era prezent încă decât la știri. Dincolo de China, nu exista niciun indiciu al vreunei crize globale în desfășurare. Muriseră 41 de oameni în Italia, dar în restul Europei viața era neschimbată. Statele Unite au raportat primul deces pe 1 martie, dar știrea principală a fost la vremea aceea că „Primarul Pete"* și-a suspendat campania pentru președinție. Nu existau

* Pete Buttigieg (n. 1982), poreclit „Primarul Pete", este un politician american care a ocupat, timp de două mandate (2011-2019), funcția de primar al orașului său natal, South Bend, Indiana, iar în aprilie 2019 și-a lansat campania pentru alegerile prezidențiale, pe care a abandonat-o pe 1 martie 2020 (n.t.).

izolarea și nici obligativitatea măștilor, iar foarte mulți oameni nu-l recunoșteau pe dr. Anthony Fauci.*

La sfârșitul lunii, eram în „după". Lumea s-a închis. Sute de mii de oameni au fost confirmați pozitiv cu coronavirus, printre care s-au numărat Tom Hanks, Placido Domingo, Boris Johnson și zeci de marinari de pe o navă portavion a SUA din mijlocul Oceanului Pacific.

Un virus reprezentând a 400-a parte din grosimea firului de păr a acaparat o sferă cântărind 13 miliarde de trilioane de tone și a făcut-o să se rotească de zece ori mai repede.

Dar, în ciuda faptului că timpul (schimbarea) s-a accelerat, viața noastră părea că s-a oprit în loc. La fel ca fiul meu, care nu putea să-și ia ochii de la primele sale note proaste din carnet, ne-am pierdut capacitatea de a ne imagina ceva dincolo de momentul prezent. Fără înainte sau după, doar conversații pe Zoom, mâncare comandată și Netflix. Când nu verificam numărul de cazuri și de decese, ne uitam după scorurile meciurilor și orele de difuzare a filmelor. Filmul verii a fost *Palm Springs* – o poveste despre doi oameni care retrăiesc la nesfârșit aceeași zi.

După ce am făcut vreo cincizeci de călătorii în jurul Soarelui, mi-am dat seama că ne înșelam în privința persistenței acestui moment. Am încercat să mă conving pe mine însumi de ceea ce le spuneam fiilor mei: va trece și asta. Această carte este o încercare de a privi dincolo de prezentul nostru fără precedent și de a prezice viitorul creându-l, catalizând un dialog pentru găsirea unor soluții bune.

* Anthony Stephen Fauci, specialist în imunologie, este, începând din 1984, directorul Institutului Național pentru Boli Infecțioase și Alergii din SUA. În ianuarie 2020 a fost numit în grupul de combatere a coronavirusului înființat de Administrația Trump, devenind *de facto* purtătorul de cuvânt al Președinției pe probleme de sănătate. Un susținător ferm al măsurilor sociale de distanțare, el a fost supus unor critici dure din partea președintelui american și a altor republicani și oficiali de la Casa Albă (n.t.).

Când singurul obiect astronomic cunoscut că întreține viața va reveni la viteza sa obișnuită de rotație, cum se vor fi schimbat afacerile, educația, țara noastră? Vom fi mai omenoși, mai prosperi? Sau vom vrea, pur și simplu, ca Pământul să nu se mai rotească? Ce putem face pentru a-l modela pe „după"?

Sunt antreprenor și profesor de business, așa că văd lucrurile prin prisma afacerilor. Acesta este nucleul lucrării de față: cum va remodela pandemia mediul de afaceri. Voi analiza modul în care pandemia a favorizat marile companii, în primul rând pe cele big tech. O bună parte din această carte este o reactualizare, din epoca pandemică, a primei mele lucrări, *The Four* („Cei Patru")*, în care reiau analiza companiilor Facebook, Amazon, Apple și Google. Și arăt cum au fost ruinate oportunitățile firmelor aflate dincolo de sectoarele dominate de Cei Patru, mai ales ale celor care erau pe punctul de prospera.

Mediul de afaceri nu funcționează într-un vid. Ca urmare, am conectat evenimentele din acest sector la contextul mai larg al societății noastre. În opinia mea, educația universitară se află pe punctul de a trece printr-o schimbare radicală, iar asta m-a determinat să-i dedic un întreg capitol. Am scris, de asemenea, despre modurile în care pandemia a scos la iveală și a accelerat curente generale din cultura și politica noastră, de ce cred că o generație de schimbări făcute în numele capitalismului a subminat sistemul capitalist și ce putem întreprinde pentru a remedia această situație. Aceasta este o criză mondială și, cu toate că exemplele și analiza mea se întemeiază pe experiența americană, sper ca cititorii din alte țări să găsească utilă lucrarea mea.

* Carte apărută și în limba română cu titlul: *The Four. ADN-ul ascuns al Amazon, Apple, Facebook și Google*, traducere din limba engleză de Monica Lungu, Editura Publica, București, 2018 (n.r.).

Pornesc de la două teze. **Prima, cel mai puternic impact al pandemiei va fi factorul de accelerare.** Deşi va iniţia unele schimbări şi va modifica direcţia unor curente, principalul efect al pandemiei a fost să accelereze dinamica deja prezentă în societate. **A doua, în orice criză există oportunitate; cu cât criza este mai puternică şi mai distrugătoare, cu atât sunt mai mari oportunităţile.** Dar optimismul meu din această din urmă teză este temperat de prima – multe dintre curentele pe care le accelerează pandemia sunt negative şi ne slăbesc capacitatea de a ne reveni şi de a prospera în lumea post-corona.

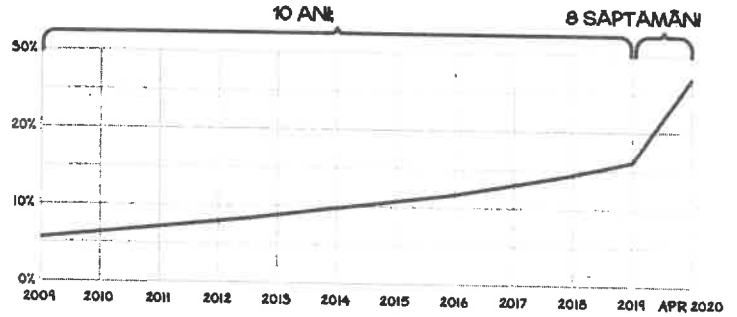
O puternică accelerare

Se spune că Lenin ar fi afirmat: „Sunt decenii în care nu se întâmplă nimic; şi sunt săptămâni în care se întâmplă decenii". Dar, de fapt, zicala îi aparţine parlamentarului scoţian George Galloway (mare nume!). Galloway parafraza, cu concizia tipic scoţiană, un lucru mult mai obtuz şi mai evaziv pe care Lenin l-a spus în 1918, după schimbările radicale produse de revoluţia sa.

Această temă, decenii în săptămâni, apare în majoritatea sectoarelor şi faţetelor vieţii. Comerţul electronic a început să prindă rădăcini în 2000. De atunci, ponderea comerţului electronic în vânzările cu amănuntul a crescut cu 1% în fiecare an. La începutul anului 2020, aproximativ 16% din vânzările cu amănuntul au fost tranzacţionate prin canale digitale. La opt săptămâni după ce pandemia a ajuns în Statele Unite (din martie până la jumătatea lui aprilie) acest număr a sărit la 27%... şi nu se va duce înapoi. Am înregistrat un deceniu de creştere a comerţului electronic în opt săptămâni.

PĂTRUNDEREA COMERȚULUI ELECTRONIC ÎN SUA

% DIN VÂNZAREA CU AMĂNUNTUL 2009–2020



SURSA: BANCA AMERICII, DEPARTAMENTUL COMERȚULUI, CERCETARE SHAWSPRING.

Luaţi orice curent, din domeniul afacerilor, social sau personal, şi încercaţi să-l derulaţi rapid până în anul 2030. Chiar dacă firma dumneavoastră nu a ajuns până acolo încă, comportamentul consumatorului şi al pieţei se află acum în punctul 2030 pe linia de tendinţă – pozitivă sau negativă. Dacă firma voastră a avut o situaţie financiară proastă, acum nu mai poate funcţiona. Dacă vă aflaţi în domeniul retailului esenţial, produsele voastre sunt acum mai importante decât oricând. Dacă sunteţi în retailul neesenţial, sunteţi mai lipsiţi de importanţă decât oricând. În ce priveşte viaţa personală, dacă obişnuiaţi să vă certaţi tot timpul cu partenerul vostru, scandalurile voastre sunt acum mai aprige decât oricând.. Asta în vreme ce bunele relaţii marchează acum încă zece ani de istorie şi bună înţelegere.

Decenii la rând, companiile au investit milioane de dolari în echipamentele pentru întâlniri virtuale, sperând să diminueze distanţa. Universităţile au adoptat, cu reticenţă, instrumente tehnologice digitale, printre care s-a numărat şi

Blackboard*, la începutul anilor 1990, pentru a ține (oarecum) pasul cu restul lumii. Companiile de comunicare au lansat numeroase reclame înfățișând familii care luau masa împreună în mediul virtual, medici care-și consultau pacienții din întreaga țară și studenți care învățau de la cei mai mari profesori din lume, fără a fi nevoiți să plece din orașele lor.

Decenii la rând nu s-au întâmplat prea multe. Sistemele de videoconferință de milioane de dolari nu au funcționat, iar facultățile s-au opus oricărei tehnologii mai complexe decât Dry Erase sau Power Point. FaceTime și Skype au avut o influență asupra comunicării noastre personale, dar fără a atinge masa critică.

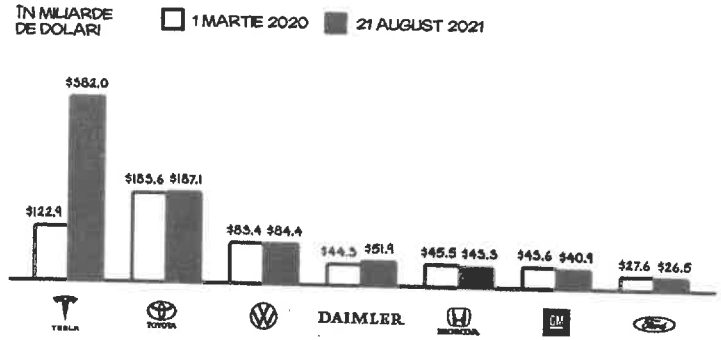
Apoi, în câteva săptămâni, viața noastră s-a mutat online, iar afacerile au început să se desfășoare de la distanță. Fiecare întâlnire de afaceri s-a mutat în mediul virtual, fiecare profesor a devenit educator online, iar evenimentele sociale au ajuns pe ecran. Pe piețe, investitorii nu calibrau valoarea companiilor disruptive în funcție de următoarele săptămâni sau următorii ani, ci în funcție de presupunerile cu privire la poziția firmei în 2030.

Apple a avut nevoie de 42 de ani pentru a ajunge la o valoare de 1 trilion de dolari și de 20 de săptămâni pentru a accelera de la 1 trilion de dolari la 2 trilioane de dolari (martie-august 2020). În aceleași săptămâni, Tesla a devenit nu numai cea mai valoroasă companie de mașini din lume, dar mai valoroasă decât Toyota, Volkswagen, Daimler și Honda... la un loc.

Vreme de decenii, primarii marilor orașe și responsabilii cu urbanistica au cerut mai multe piste pentru biciclete, căi de acces pentru pietoni și mai puține mașini. Și tot decenii la rând, traficul, poluarea aerului și accidentele ne-au congestionat străzile și atmosfera. Apoi, în câteva săptămâni, bicicliștii au pus stăpânire pe străzi, terasele s-au înmulțit ca ciupercile, iar cerul a devenit mai limpede.

* Blackboard Inc. este o companie americană de tehnologie educațională care produce programe pentru managementul cursurilor, dezvoltare profesională, învățare la distanță ș.a. (n.t.).

CAPITALIZAREA DE PIAȚA A FIRMELOR AUTO



SURSA: ANALIZA DATELOR OFERITE DE SITE-UL SEEKING ALPHA.

Curentele negative s-au accelerat probabil într-un ritm mai rapid. Decenii la rând, economiștii au atras atenția că inegalitatea socială se adâncea, în vreme ce mobilitatea economică era în declin. O economie cu curente majore inconfortabile s-a transformat într-o distopie.

Potrivit unor estimări, 40% dintre americani ar fi avut dificultăți în a achita cheltuieli neprevăzute în valoare de 400 de dolari. Dar expansiunea economică fără precedent, care a durat vreme de 11 ani, ne arată că acest curent nu a slăbit niciodată. Apoi, în primele trei luni de criză COVID-19 am pierdut mai multe locuri de muncă (13%) decât în cei doi ani ai Marii Recesiuni (5%). Jumătate dintre familiile din Statele Unite a avut cel puțin un membru care și-a pierdut locul de muncă sau a suferit o reducere de salariu ca urmare a epidemiei.[2] Familiile

cu venituri sub 40 000 de dolari au fost lovite cel mai puternic – aproape 40% dintre ele au avut membri concediați sau trimiși în șomaj tehnic la începutul lui aprilie, comparativ cu 13% dintre familiile cu venituri de peste 100 000 de dolari.[3]

Lumea se învârtea mai repede, spre binele sau spre răul nostru.

În orice criză există o oportunitate

Este un clișeu dovedit. John F. Kennedy a făcut din el un subiect esențial al discursurilor sale de campanie. Al Gore l-a folosit în discursul său de acceptare a Premiului Nobel. Cuvântul chinez pentru *criză* cuprinde, din câte se pare, două simboluri, unul însemnând *pericol*, iar celălalt, *oportunitate*. Ce oportunități ne așteaptă în epoca post-corona?

Avantajele pandemiei ar putea rivaliza cu aspectele sale negative. Peste noapte, America a ajuns să aibă mai puține emisiuni de bancnote și o rată mai mare a economisirii. Trei dintre cele mai mari, și mai importante, categorii de consum din Statele Unite (asistență medicală, educație, alimente) sunt într-o stare de dezordine fără precedent și, posibil, de progres.

Știrea că unele spitale au fost copleșite de numărul mare de pacienți cu COVID-19 a ocupat, în mod îndreptățit, primele pagini ale ziarelor, însă o relatare utilă pe termen lung ar fi cea despre cum ceilalți 99% dintre pacienți au avut acces la asistență medicală pe timpul pandemiei – fără a pune piciorul în cabinetul medicului și cu atât mai puțin într-un spital. Îmbrățișarea forțată a telemedicinei promite o explozie în materie de inovație și deschide un front nou în războiul împotriva costurilor și greutăților sistemului nostru de sănătate

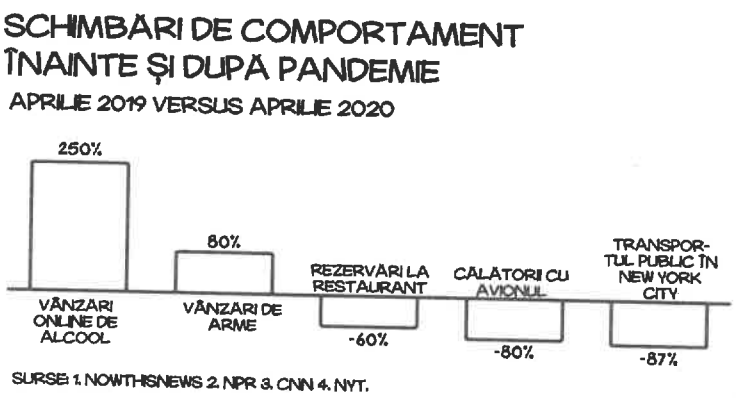
defect. Tot astfel, îmbrățișarea forțată a învățământului la distanță, așa problematică și stângace cum a fost, ar putea cataliza evoluția educației universitare, generând costuri mai mici, procente crescute de admitere și redând facultății rolul său de lubrifiant pentru mobilitatea socială și economică pe verticală a americanilor. Mult mai esențială decât educația, alimentația se află în pragul revoluției, în condițiile în care livrarea la domiciliu a produselor alimentare creează oportunități pentru o distribuție mai eficientă, o piață mai largă pentru alimentele proaspete și adoptarea produselor locale.

Dincolo de toate aceste schimbări, trecerea la vârsta adultă în contextul unei crize mondiale are potențialul de a maturiza generația actuală, care dobândește astfel o apreciere sporită față de comunitate, cooperare și sacrificiu. Pentru o asemenea generație, empatia nu este slăbiciune, iar bogăția nu este o virtute.

Oportunitățile nu sunt garanții. În plus, povestea binecunoscută despre cuvântul chinezesc pentru *criză* nu este tocmai exactă. Primul caracter înseamnă *pericol*, însă al doilea se traduce mai bine prin *situație critică*. O răscruce. Pentru concetățenii lui Lenin, transformările radicale din 1917 au cuprins și o serie de oportunități. Faptul că nu au reușit să le folosească a generat o suferință enormă.

Este ușor să credem că acest lucru nu ni se va întâmpla și nouă, că „nu poate să se întâmple aici". Dar gândiți-vă că, nu cu multă vreme în urmă (la jumătatea secolului XX), am pus 74 000 de cetățeni americani în spatele sârmei ghimpate pentru că aveau strămoși japonezi. Gândiți-vă că niciunul dintre noi, la începutul pandemiei, nu a crezut că Statele Unite vor ajunge să piardă o mie de oameni pe zi din cauza unui virus pe care alte țări (mai puțin dezvoltate?) l-au împiedicat imediat să se răspândească.

Modul în care am reacționat la această criză nu e de natură să ne inspire încredere. În ciuda faptului că am avut mai mult timp să ne pregătim, că am cheltuit mai mult decât oricare altă țară pentru îngrijirea medicală și că, credem noi, suntem cea mai inovatoare societate din istorie, cu 5% din populația lumii, Statele Unite au înregistrat 25% din infecțiile și decesele de la nivelul întregului glob. A fost nevoie de 10 ani pentru a crea 20 de milioane de locuri de muncă și doar de 10 săptămâni pentru a distruge 40 de milioane. Turismul este la pământ, restaurantele au tras obloanele, vânzările de alcool și arme cresc vertiginos. Peste 2 milioane de membri ai Generației Z* s-au mutat înapoi cu părinții lor[4] și 75 de milioane de tineri merg la școală în mijlocul incertitudinii, conflictului și pericolului.



Istoricii pot să analizeze pașii greșiți care ne-au adus aici. Cauza profundă a eșecului nostru este deja clară.

Să ne gândim la două războaie. America s-a implicat în al Doilea Război Mondial timp de 3 ani și 8 luni și a pierdut 407 000 de cetățeni. Nu găseai pe piață ciocolată sau ciorapi

* Generația Z este segmentul demografic cuprinzând persoanele născute între anii 1990 și 2010 (n.t.).

de damă și, în ciuda greutăților financiare, familiilor americane li s-a cerut să-și bage mâinile adânc în buzunare și să cumpere obligațiuni de război. Industriașii și-au reutilat uzinele pentru a construi bombardiere și tancuri, iar la nivel național a fost impusă o limită de viteză, „Victoria", de 35 de mile pe oră, în vederea economisirii de carburant și cauciuc pentru efortul de război.[5] Armata a recrutat elevi și profesori de liceu, care și-au dat viața pentru libertate. După război, am investit în dușmanii noștri și am produs mai multă bogăție și prosperitate decât orice societate până la acea dată. Pentru o vreme, am distribuit-o mai echitabil decât oricând. Ne-am schimbat domiciliul (suburbii) și modul în care trăim (mașină și televizor) și am început o bătălie de mult așteptată cu inegalitățile noastre cele mai profunde legate de rasă și gen.

EXTERNALIZAREA SACRIFICIULUI

Trupele americane s-au luptat în Afganistan vreme de 19 ani, iar noi am pierdut 2 312 oameni. Conflictul s-a intensificat, iar violențele s-au întins pe jumătate de glob, făcând sute de mii de morți în rândul civililor. În acest timp, am văzut numeroase SUV-uri cu un consum de aproape 15 litri/100 de kilometri care aveau autocolante cu „Susținem Armata Noastră" și nu am avut probleme în a găsi ciocolată sau orice altceva mi-am dorit la magazin sau pe telefonul meu. Cu cât câștig mai mulți bani, cu atât este mai mică rata mea de impozitare și nimeni nu mi-a cerut să cumpăr obligațiuni de război sau să mă înrolez. În schimb, noi am externalizat războiul unei armate de voluntari compusă din tineri muncitori, finanțați de generațiile viitoare, printr-o creștere cu 6,5 trilioane de dolari a deficitului.[6]

Patriotismul era un sacrificiu, acum a devenit un stimul. În timpul pandemiei, națiunea noastră și liderii ei au vorbit cu

acțiunile lor: moartea a milioane de americani ar fi un lucru rău, dar o prăbușire a NASDAQ ar fi o tragedie. Rezultatul a fost o suferință disproporționată. Americanii cu venituri mici și persoanele de culoare au mai multe șanse de a se infecta, iar riscul de a se îmbolnăvi grav este de două ori mai mare în cazul lor decât al membrilor familiilor cu venituri mai mari.[7] Pentru cei bogați, timpul petrecut cu familia, Netflix, economiile și portofoliul de acțiuni au crescut, în condițiile în care naveta și costurile au scăzut.

Dacă SUA se va îndrepta spre un viitor asemănător cu cel din *Jocurile Foamei** sau spre unul mai strălucitor, depinde de calea post-corona pe care o alegem.

* *The Hunger Games* („*Jocurile Foamei*") se referă la prima carte dintr-o trilogie scrisă de Suzanne Collins, care prezintă o viziune sumbră despre viitor: doisprezece băieți și douăsprezece fete sunt obligați să apară într-un spectacol TV transmis în direct numit „Jocurile Foamei". Există o singură regulă: omoară sau vei fi omorât. Trilogia a fost ecranizată. (n.t.).

1 | COVID-19 & selecția

Selecția turmei: cel puternic va deveni (mult) mai puternic

Unul dintre cele mai surprinzătoare aspecte ale crizei Covid a fost reziliența piețelor de capital. După o scurtă plonjare înregistrată în momentul în care epidemia s-a transformat în pandemie, principalii indici bursieri (Dow Jones, S&P 500, NASDAQ Composite) au revenit în forță. În vară, ei și-au recâștigat, în bună măsură, terenul pierdut, în ciuda celor peste 180 000 de decese din SUA, a ratei-record a șomajului și a faptului că virusul nu dădea semne de retragere. Într-un editorial de pe prima pagină din iunie [2020][1], *Bloomberg Businessweek* a numit acest fenomen „Marea Decuplare". Chiar și „profesioniștii de pe Wall Street", a declarat revista, „au fost uluiți". Două luni mai târziu, la momentul la care scriu această carte*, virusul omoară o mie de americani pe zi, iar indicii bursieri continuă să crească.

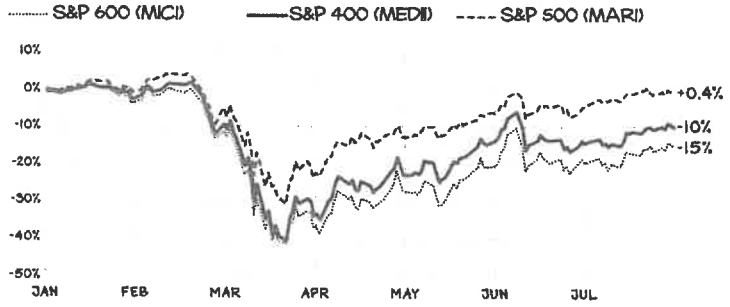
Indicii bursieri pot să ne inducă în eroare. „Revenirea" a fost produsul câștigurilor supradimensionate înregistrate de câteva firme, în special de cele mai mari companii big tech și alți jucători majori. Ea nu se reflectă asupra piețelor publice mai largi. De pe 1 ianuarie până pe 31 iulie 2020, S&P 500, un indice care trasează performanțele acțiunilor a 500 dintre cele

* August 2020 (n.t.).

mai mari companii publice, a fost doar pozitiv. Dar companiile de la mijloc, cu capitalizare medie, au scăzut cu 10%. Iar cele 600 de companii cu capitalizare mică, cuprinse de indicele S&P 600, au înregistrat o scădere de 15%.

EVOLUȚIA INDICELUI S&P PENTRU FIRMELE CU CAPITALIZARE MICĂ, MEDIE ȘI MARE

1 IANUARIE – 31 IULIE 2020



SURSA: ANALIZA DATELOR YAHOO FINANCE.

În timp ce atenția mass-mediei este atrasă de obiecte strălucitoare precum big tech și indici ai capitalizării mari, are loc o neobosită selecție a turmei. Unele firme slabe se prăbușesc în urmă, altele sunt sacrificate. Lista falimentelor este lungă și șocantă: Neiman Marcus, J.Crew, JCPenney și Brooks Brothers; Hertz (care deține Dollar și Thrifty) și Advantage; Lord & Taylor, True Religion, Lucky Brand Jeans, Ann Taylor, Lane Bryant, Men's Wearhouse și John Varvatos; 24 Hour Fitness, Gold's Gym, GNC, Modell's Sporting Goods și XFL; Sur la Table, Dean & DeLuca și Muji; Chesapeake Energy, Diamond Offshore și Whiting Petroleum; California Pizza Kitchen, Le Pain Quotidien (filiala americană) și Chuck E. Cheese.[2] Acțiunile „BEACH" (rezervări, divertisment, companii aeriene, croaziere, cazinouri, hoteluri și stațiuni) au scăzut în medie cu 50–70%.[3]

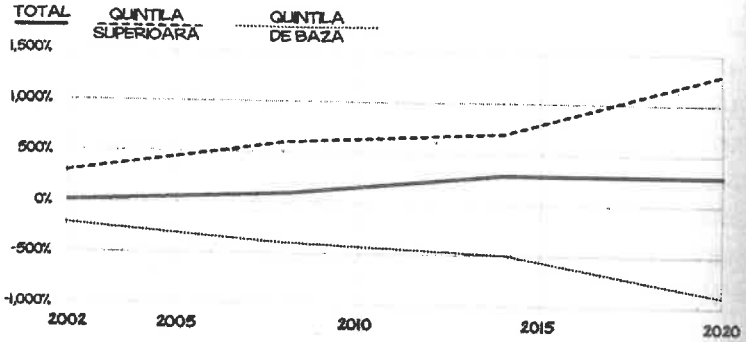
Aceasta ne ajută să înțelegem puternica performanță a liderilor pieței. Valoarea unei firme este dată de istoria și cifrele sale. În momentul acesta, mărimea poate să ne spună multe nu numai despre cum va supraviețui crizei o companie, dar și despre cum va înflori aceasta în lumea post-corona. După selecție, când ploaia revine, există mai mult frunziș pentru mai puțini elefanți. Companiile cu cash, cu garanții ale creditelor și acțiuni foarte bine cotate vor putea să achiziționeze bunurile rivalilor aflați într-o situație dificilă și să consolideze piața.

Pandemia deschide, de asemenea, căi noi procesului inovator. Firmele considerate inovatoare primesc o evaluare care reflectă estimări ale fluxului de numerar pe 10 ani de aici înainte și actualizări ale acestuia la rate incredibil de mici. Investitorii par să fie concentrați pe o viziune asupra firmei, care să le spună unde va fi ea peste un deceniu. Așa a ajuns Tesla să fie mult mai valoroasă decât Toyota, Volkswagen, Daimler și Honda luate la un loc. Și asta în pofida faptului că, în 2020, Tesla va produce aproximativ 400 000 de vehicule, în vreme ce celelalte patru companii vor fabrica în total 26 de milioane de vehicule.

Piața face pariuri îndrăznețe cu privire la mediul de afaceri post-corona și vedem atât câștiguri mari, cât și prăbușiri abrupte. La sfârșitul lui iulie [2020], Tesla a crescut cu 242% pe an, în vreme ce GM a scăzut cu 31%. Amazon a urcat cu 67%, iar JCPenny era în faliment. Această „decuplare" – dintre companiile mari și cele mici, cele inovatoare și cele de modă veche – este la fel de importantă ca prăpastia despre care se vorbește atât de mult, aceea dintre piață și economia generală. Învingătorii de azi sunt văzuți ca învingătorii și mai mari de mâine, iar cei care pierd azi par condamnați.

CEL PUTERNIC DEVINE MAI PUTERNIC

ESTIMĂRILE PROFITULUI PE BAZA MODIFICĂRILOR SURVENITE ÎN CAPITALIZAREA DE PIAȚĂ 2002-2020



NOTĂ: CELE MAI MARI 2 562 DE COMPANII DUPĂ VENIT.
SURSA: MCKINSEY & COMPANY, VARIANCE.

Un lucru de remarcat în legătură cu predicțiile de pe piața de capital este că, într-o oarecare măsură, acestea sunt profeții care se împlinesc de la sine. Hotărând că Amazon, Tesla și alte companii promițătoare sunt câștigătoare, piețele scad costul de capital al acestor companii, măresc valoarea compensației lor (prin intermediul opțiunilor pe acțiuni) și le sporesc capacitatea de a achiziționa ceea ce nu pot construi ele însele. Și există o cantitate incredibilă de capital care își caută o casă chiar în momentul acesta. Guvernul Statelor Unite a vărsat 2,2 trilioane de dolari în economie și, din cauza unor decizii îngrozitoare (voi vorbi despre asta mai târziu), o bună parte a acestei sume intră exact pe piețele de capital. Așadar, companiile care se descurcau bine înainte de șocul pandemic au beneficiat masiv de pe urma acestei crize mondiale. Ele au găsit fonduri disponibile pentru a absorbi pierderile de venit, au sfidat competiția și s-au extins datorită oportunităților noi deschise de pandemie. Între timp, rivalii lor mai slabi au fost scoși de pe piețele de capital și se vor trezi cu ratingul datoriilor scăzut, deținătorii obligațiilor lor de plată își vor face apariția, iar clienții vor fi mai rezervați în privința afacerilor pe termen lung.

Există un arbitru din afara economiei pentru cei care se prăpădesc, supraviețuiesc sau prosperă: sprijinul guvernamental. Compa-niile aeriene, de exemplu, nu au șanse să supraviețuiască pandemiei în forma lor actuală. Cu greu ne-am putea imagina un produs care să contribuie mai mult la răspândirea virusului decât un avion. Pandemia accelerează munca de la distanță și elimină călătoriile de afaceri, vaca de muls a industriei. În plus, companiile aeriene au cheltuieli generale uriașe și dificultăți în a reduce costurile când scad veniturile. Câteva companii aeriene mai mici, cu zboruri interne, care nu sunt considerate campioane naționale, și o serie de transportatori din alte țări, inclusiv Virgin Atlantic, au declarat faliment. Dar suspectez că nu vom vedea nici măcar un singur transportator major al Statelor Unite încetându-și activitatea, deoarece companiile aeriene sunt strâns conectate la Congresul Statelor Unite. În aprilie 2020, guvernul le-a dat 25 de miliarde de dolari și cu siguranță că vor mai primi. O combinație de lobbyiști buni și manageri PR, o intensă sensibilizare a consumatorilor și o legătură profundă cu mândria națională pot să salveze o industrie, asigurându-i o infuzie de capital din buzunarul generos al statului.

Cum să supraviețuiești selecției: cash-ul dictează

În ultimul deceniu, atunci când au stabilit valoarea unei companii, piețele nu s-au mai raportat la profiturile acesteia, ci la

creșterea și viziunea ei. Blitzscale*, cu orice preț. Costurile sunt doar o investiție, urmate de profituri și supremație. De ce nu? Fluxul monetar este irelevant atunci când investitorii de capital se înghesuie să investească și mai mult capital și, alături de o istorie a unor credite foarte mici și a dezvoltării pe baza bunurilor intangibile, bilanțul companiilor din industria tehnologică în special au fost foarte puțin investigate.

În epoca pandemică însă cash-ul este rege, iar structura costurilor este noul nivel al oxigenului din sânge. Un bilanț puternic înseamnă că ai capital pentru a face față vremurilor grele. Companiile cu cash, credite mici sau ieftine, active valoroase și costuri fixe mici au șanse mari să supraviețuiască.

Costco este bine poziționată pentru a nu fi atinsă de tendințele neplăcute din retail, din mai multe motive, printre care și cele 11 miliarde de dolari din contul său bancar. Cele 15 miliarde de dolari ale companiei Honeywell vor face probabil să curgă lapte și miere pentru ea în epoca post-corona. Johnson & Johnson are aproape 20 de miliarde de dolari – nu pleacă nicăieri. Fiecare dintre aceste companii va putea să-și aleagă din bunurile și clienții lăsați în urmă de rivalii ei mai slabi care au fost nevoiți să-și înceteze activitatea. În fiecare categorie va fi o mai mare concentrare a puterii la cele două sau trei companii cu cele mai puternice bilanțuri.

Au existat foarte multe discuții în ultimii ani despre răscumpărarea acțiunilor – companii care își folosesc câștigurile pentru a-și cumpăra propriile acțiuni. Acest lucru face să crească prețul acțiunilor, generând adeseori bonusuri mari pentru directori, dar nu avantajează în niciun fel afacerea propriu-zisă. În condițiile în care ne îndreptăm spre recesiune, managerii se vor

* *Blitzscale*, termen care derivă de la germ. *blitzkrieg* sau tactica „războiului-fulger", este o strategie de creștere rapidă a companiei, care acordă prioritate vitezei în dauna eficienței și implică riscuri foarte mari. Conceptul a fost lansat de Reid Hoffman și Chris Yeh în cartea lor *Blitzscaling* (2018) (n.t.).

răzgândi probabil în privința acestei strategii. Ei vor vrea înapoi acești bani, însă va fi prea târziu. Răscumpărarea acțiunilor a fost întotdeauna o bombă cu ceas, amanetarea viitorului pe termen lung al companiei pentru încasarea investițiilor pe termen scurt, iar bomba aceasta explodează acum. Aceste companii trebuie lăsate să falimenteze. În caz contrar, înseamnă că favorizăm, ca economie, capitalul propriu în dauna datoriilor, pentru că debitorii trebuie să-și asume aceste bunuri.

Cele mai serioase pierderi vor fi suferite de companiile mai mari cu foarte mulți angajați care au un bilanț prost. În martie 2020[4] am spus că Ann Taylor va dispărea, iar în iulie operatorul său, Ascena, a declarat faliment, datorând 10-50 de miliarde de dolari la 10.000 de creditori, majoritatea proprietari de imobile. Chico's va dispărea la rândul său. Eșecul companiilor în ce privește inovația și atragerea unor clienți mai tineri și mai interesați de vânzările online s-a dovedit letal pentru comerțul cu amănuntul chiar și înainte de pandemie. Companiile medii și mari cu bilanțuri slabe vor crea cele mai mari daune din punct de vedere economic. Aceasta este provocarea cu care se confruntă proprietarii de restaurante. Un cost fix mare – chiria – în privința căruia nu putem face mai nimic sau deloc și, pentru că este o afacere cu profituri mici și cu puține surse de finanțare, nu avem, de regulă, un capital de rezervă pentru a supraviețui vremurilor grele.

Managementul crizei 101

Înainte de a aborda această criză este esențial să înțelegem unde se află o companie pe spectrul strategic al pandemiei. Cea mai inteligentă mișcare pentru cel mai mare elefant din turmă nu este să urmărească „o gazelă bolnavă" (așa cum i-a

etichetat cândva Jeff Bezos pe micii editori de carte). Domeniul joacă un rol important aici: unele se descurcă excelent (tehnologia), altele doar bine (transport, sănătate), iar altele fac eforturi serioase (restaurante, spitale). În interiorul domeniului, pentru o putere relativă în materie de parametri-cheie (brand, management, bilanț) este nevoie de strategii diferite. Chiar și în cel mai slab sector, cineva va reuși să răzbată.

Dar mulți nu o vor face. Încăpățânarea este o virtute până la un punct, dar companiile din sectoarele lovite puternic de criză, care nu au capacitatea de a-și înghiți rivalii mai slabi, trebuie să găsească strategii noi. Există vreun pivot disponibil? Un bun de la care să pornim pentru a deschide o nouă afacere? De exemplu, sunt investitor și membru în consiliul de administrație al celei mai mari companii Pagini Aurii din țară. Aceasta se transformă acum într-o companie de management al relațiilor cu clienții (CRM - Customer Relationship Management). Ea se folosește de cel mai puternic capital al său – relația cu sute de mii de firme mici – pentru a le oferi un produs CRM bazat pe SaaS.* Merge!

Dacă cel mai puternic capital este brandul, dar afacerea se află într-un declin structural, gândiți-vă serios să exploatați brandul până ce sucombă. Oricât de mult le-am umaniza, brandurile nu sunt oameni, ci bunuri care trebuie transformate în bani. A le lăsa să moară este un lucru rău, doar dacă nu le-ați valorificat la maximum în perioada lor de glorie. Prea mulți manageri încearcă să botoxeze brandurile lor îmbătrânite pentru a le da o înfățișare tinerească, dar, de fapt, ar trebui să le lase să meargă la un azil profitabil. Folosiți aceste ultime profituri pentru a ușura tranziția oamenilor reali care au făcut

* SaaS (*Software as a Service* – „Software ca serviciu") înseamnă orice serviciu *cloud* care permite accesarea aplicațiilor din internet. Acestea sunt găzduite în cloud și pot fi utilizate într-o gamă largă de domenii, atât de către utilizatorii individuali, cât și de către cei din sfera comercială (n.t.).

brandul să fie valoros: angajații și clienții. În concluzie, cel mai bun lucru pe care-l pot face jucătorii din linia a doua fără bani de zile negre este să caute o ieșire grațioasă care să-i protejeze pe angajați și să nu-i lase baltă pe clienți.

FII SUPRA-CORECT

Pentru cei care au un viitor post-corona, oricât de neclar ar fi el acum, cuvântul de ordine pentru reacția lor la criză este *supra-corectitudinea*.

Exemplul tipic este felul în care s-a comportat compania Johnson & Johnson în scandalul Tylenol. Motivul pentru care această companie este una dintre cele mai valoroase din lume este că, în 1982, când câteva sticle de Tylenol au fost otrăvite după ce au ieșit din fabrică, probabil cu intenția de a șantaja compania, aceasta din urmă nu s-a spălat pe mâini, lăsând poliția să se ocupe de problemă. În schimb, J&J a retras 31 de milioane de sticle de Tylenol de pe rafturi, a înființat un hotline, a oferit recompense pentru informații despre infracțiune și a înlocuit sticlele cumpărate. Era compania J&J vinovată de otrăvire? Nu. A reacționat exagerat? Da. A protejat sănătatea oamenilor și a restabilit credibilitatea companiei? Da și da.

Dr. Mike Ryan, care conduce Programul de Urgențe Medicale al Organizației Mondiale a Sănătății, a oferit o lecție elocventă care se aplică tuturor urgențelor: „Dacă trebuie să te asiguri că faci ce trebuie înainte de a trece la acțiune, nu vei câștiga niciodată. Perfecțiunea este inamicul binelui când vine vorba despre gestionarea urgențelor. Viteza bate perfecțiunea. Iar problema pe care o avem în societate este că toată lumea se teme să nu facă o greșeală".

Pentru o companie aflată într-o poziție vulnerabilă, supraviețuirea va depinde de o tăiere radicală a costurilor. Vedem că întoarcerea la „normal" va fi un proces lent și impre-

vizibil, chiar și în condițiile în care s-a descoperit vaccinul. Aproape toată lumea se confruntă cu deficite bugetare, iar companiile care nu vor beneficia de infuzii de capital, credite ieftine sau generozitatea statului vor trebui să-și strângă cureaua mai mult decât oricând. Există o veche zicală în retail: prima ta reducere de prețuri este cea mai bună. Mai bine să vinzi ceva la 80% din prețul tău estimat, decât să aștepți încă o lună și apoi să trebuiască să-l reduci cu 60%. Așteptarea nu face decât să înrăutățească problema.

Fă o analiză a cheltuielilor la nivelul companiei și al echipei. Stabilește cele mai reduse costuri, rapid. Dacă îți desființezi activitatea într-o clădire închiriată, sună-l pe proprietar și spune-i: „Trebuie să suspend plățile". Taie din salarii, începând cu al tău și apoi cu cele ale angajaților tăi care câștigă cel mai bine – ei își pot permite și în felul acesta vei transmite un mesaj. Găsește metode alternative de plată – capital propriu, plăți eșalonate, zile de concediu –, orice care nu presupune plăți imediate în numerar. Există o singură excepție: plățile compensatorii. Nu poți proteja locurile de muncă, dar îi poți proteja pe oameni. Trebuie să fii cât se poate de darwinian și de dur în ce privește reducerea locurilor de muncă, dar apoi trebuie să faci tot ce-ți stă în putință pentru a asigura salarii compensatorii bune.

Curăță uscăturile. Acum este timpul să desființezi biroul din colț al fondatorului „semi"-pensionat, să anulezi abonamentul la a patra și a cincea revistă pentru lobby și să modifici politica pentru călătorii și decontări ale meselor. În iunie 2020, Microsoft a făcut pași mari în această direcție, asumându-și un cost de 450 de milioane de dolari pentru a ieși din retailul desfășurat în magazinele proprii, o moștenire a epocii Ballmer.*

* Steven Anthony Ballmer, fost director executiv al companiei Microsoft de la 13 ianuarie 2000 până la 4 februarie 2014 (n.t.).

TRECI LA ATAC

În afară de reducerea costurilor, ce mai putem face cu bunurile la care nu putem renunța? În vara anului 2020 am petrecut foarte mult timp discutând la telefon cu lideri din învățământul universitar, care mi-au declarat că pandemia exercită o presiune uriașă asupra lor, dar că, din cauza statutului permanent, a sindicatelor puternice și a infrastructurii, au puțină flexibilitate în ce privește tăierea costurilor. În aceste condiții, ei încearcă să reducă costurile per student, admițând mai mulți studenți. O investiție modestă în tehnologie le permite să sporească mărimea claselor, fără a fi nevoiți să asigure și facilitățile fizice corespunzătoare.

Vreme de zece ani am predat în fiecare toamnă Strategie de Brand unui amfiteatru plin cu 160 de oameni de la NYU Stern School of Business. Este un curs popular și mulți studenți ar opta pentru el, însă aceasta este cea mai mare sală de cursuri a noastră. În 2020 însă, Stern a intrat în mediul online, astfel că limita a fost înlăturată. La cursul din toamna anului 2020, voi avea 280 de studenți în amfiteatrul meu virtual. Asta înseamnă că va trebui să facem câteva plăți suplimentare Zoom-ului, să angajăm câțiva asistenți în plus, dar salariul meu va rămâne neschimbat și nu va fi nevoie de mai mult spațiu în Manhattan.

Companiile suficient de norocoase pentru a fi într-o poziție de putere ar trebui să facă dovada talentelor lor în pandemie. Interesul arătat de Microsoft pentru achiziționarea TikTok este doar începutul unui mediu M&A (Mergers & Acquisitions – fuziuni și achiziții) care ar putea să fie cel mai puternic peste un deceniu. Big tech și clasa inovatoare folosesc o monedă complet valorizată/supravalorizată, ceea ce înseamnă că aproape orice achiziție este acretivă. Este nevoie doar de un mic capital propriu pentru a face o ofertă generoasă de acțiuni,

iar afacerile cu plata în numerar pot să adauge mai multă valoare de piață ca urmare a faptului că pot aduce multiple linii de producție noi. De exemplu, Lululemon a cheltuit 500 de milioane de dolari în numerar pentru a cumpăra Mirror, iar pieţele au răsplătit compania, recunoscând că mişcarea muncim - facem gimnastică - de acasă sărise un deceniu, oferindu-i valoarea sa de 2 milioane de dolari a doua zi.

Lumea post-corona va pune accent pe tranzacţiile fără contact de tot felul. Vom renunța la călătoriile, prânzurile şi golful de afaceri (slavă Domnului!), în favoarea unei comunicări mai eficiente prin intermediul e-mailului, telefonului şi aparatelor video. Vom cina acasă şi vom avea mai mult timp pentru a ne destinde - lucruri pe care ni le dorim cu toţii. Trebuie să regândiți beneficiile pe care le oferiți angajaţilor voştri - un stipendiu pentru animalele de companie ar putea fi mai binevenit decât un abonament la sala de gimnastică. Flexibilitatea în ce priveşte munca de acasă ar putea fi de departe cel mai apreciat avantaj pe care-l puteți oferi. Acordând atenție opiniilor angajaţilor voştri veţi ajunge nu numai să luați cele mai eficiente decizii, dar şi să construiți relaţii de încredere, care se pierd atât de uşor în vremuri de criză.

Siguranţa şi supravieţuirea trebuie să fie principalele voastre obiective, iar pentru a le atinge s-ar putea să fie nevoie de o îmbunătățire a modelului vostru de business, dar şi de regândirea lui în totalitate. Aveți un restaurant situat într-o zonă frumoasă a oraşului? Acest avantaj esențial s-a pierdut în bună măsură, oamenii preferând acum siguranţa şi confortul. Poţi să regândeşti meniul şi spaţiul astfel încât să poți asigura mâncare pentru luat acasă şi „aprovizionare", aşa cum a făcut un restaurant din New York, menţinându-şi încă atmosfera de lux, în contextul în care este obsedat la modul brutal de supravieţuire?[5] Ai o librărie fizică, dar nu ai un site web pe

măsură? E timpul să amplifici partea digitală. Am cumpărat o carte folosită de pe internet care era atât de bine împachetată, încât am căutat librarul. L-am găsit şi apoi am cumpărat mai multe cărți, direct de pe site-ul lui, deoarece am fost impresionat de modul în care le împacheta pentru cadou. În materie de digital, orice măsură pe care o poți lua pentru a economisi timpul clienţilor îți va spori NPS (Net Promoter Score - Scorul Net de Promovare) mai mult decât expresiile comerciale bombastice de genul „aceste timpuri fără precedent". Rezumă-te la lucrurile importante, fă-ți site-ul cât mai eficient posibil, nu îmi irosi timpul!

Pentru orice afacere, acesta este un moment bun pentru a uita ce ai învăţat şi a face schimbările dificile, dar necesare de pregătire pentru o lume post-corona. Începe cu o foaie albă de hârtie.

Eliberat de povara unor decizii consacrate, cum vei putea acum să-ți schimbi strategia de piață, să determini măsura exactă şi compoziția forței tale de muncă şi să hotărăşti care vor fi compensațiile ideale? Va fi foarte dificil să iei decizii majore, să faci investiții mari şi pariuri îndrăznețe în vremuri de pandemie - fără a avea vreo schemă de joc şi nicio plasă de siguranță.

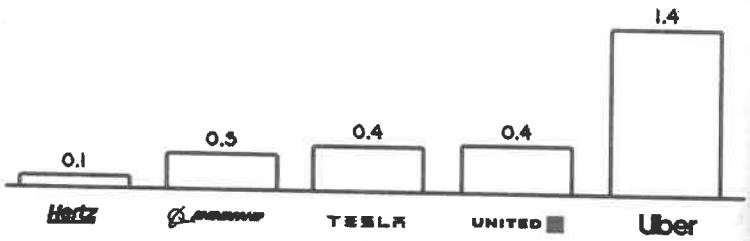
Unde să plasezi aceste pariuri? Cele mai mari oportunități vor fi în zonele în care pandemia accelerează schimbarea.

Mişcarea de gangster a COVID-19: structuri variabile ale costurilor

Cash-ul este nemaipomenit pentru supravieţuire, dar adevărata mişcare de gangster este să ai capital de pornire uşor, adică să ai structura costurilor variabilă. Uber este paradigma

acestui model nou. Modul în care această companie folosește *bunurile altor persoane* explică de ce prețul său pe acțiune își păstrează valoarea, în ciuda faptului că afacerea sa de bază a ajuns în pragul colapsului încă din primele zile ale pandemiei. Uber închiriază spațiu din automobilele altor persoane, care nu sunt conduse de angajați ai companiei (în ochii legii cel puțin). Imediat ce încetează să mai aducă profit companiei, mașina Uber dispare efectiv și costurile pentru companie sunt aproape egale cu zero. Pe timp de criză, veniturile pot să coboare până la zero, iar Uber poate să-și reducă costurile până la 60-80%. De cealaltă parte, Hertz, care are în proprietate automobilele, a intrat în faliment. Boeing are 10 miliarde de dolari în numerar, dar, dacă venitul său scade până la 80%, ar putea să reducă costurile cu 10% sau poate cu 20%. Tesla poate să-și trimită angajații în șomaj tehnic, dar deține în continuare sute de milioane de dolari din proprietățile închiriate (fabrici, magazine de retail, stații de încărcare), miliarde de dolari din contracte de achiziție în vederea alimentării acestor fabrici, plăți pentru asigurările de sănătate ale angajaților săi

CIFRA DE AFACERI A ACTIVELOR FIZICE
PROFITUL NET/ACTIVE FIZICE 2019



SURSA: ANALIZA RAPOARTELOR OFICIALE ALE COMPANIILOR.

și trebuie să asigure servicii de garanție pentru aproape un milion de automobile Tesla aflate în circulație la ora actuală.

Modelul Uber este, desigur, exploatator. „Partenerii-șoferi" trebuie să-și achite singuri polița de asigurare și celelalte cheltuieli ale mașinii *lor*. Modelul amintește de United Airlines care le-a spus membrilor unui echipaj să-și aducă propriul Boeing 747 dacă vor să-și primească salariul. Dar este un model care funcționează. Pentru Uber.

Airbnb este un alt jucător bine poziționat, în ciuda faptului că face parte dintr-o industrie care aproape că a dispărut câteva luni. El transformă în monedă proprietatea altor persoane, ceea ce înseamnă că altcineva este responsabil de plățile creditelor ipotecare. Afacerile acestei companii își vor reveni bine din criză, deoarece închirierea unor spații private va rămâne o opțiune atractivă până ce lumea se va putea întoarce în siguranță la hoteluri, parcuri de distracții și vase de croazieră. Cum tot mai mulți șomeri se gândesc să intre în economia *gig*, va fi un moment bun pentru închirierea acelei camere în plus și chiar să te muți cu părinții tăi și să-ți închiriezi întregul apartament.

Economia *gig* este atractivă din aceleași motive pentru care este o economie exploatatoare. Ea profită de oamenii care nu au acces la economia informațională deoarece nu au acreditarea necesară sau nu pot presta o muncă tradițională, poate fi vorba despre cineva care are grijă de un membru al familiei sau de o altă persoană bolnavă, de un individ cu dizabilități sau care nu vorbește bine engleza. Uber profită de cei care nu au cetățenie și le oferă o muncă plătită sub salariul minim, care este flexibilă și implică puține cheltuieli inițiale. Este acesta un defect al caracterului și codului etic al managementului și al consiliului său de administrație sau o culpă a societății noas-

tre, care a permis ca milioane de oameni să aibă asemenea vulnerabilități? Răspunsul este da.

Valul uriaș al distribuției

COVID-19 accelerează distribuția în multe sectoare economice. Amazon, desigur, a luat tot magazinul și l-a adus la ușa casei noastre. Netflix a luat cinematograful și ni l-a pus în sufragerie. Vom vedea acest tip de distribuție și în alte domenii, inclusiv în cel al asistenței medicale.

Majoritatea celor care au supraviețuit bolii COVID-19 nu au pus niciodată piciorul în cabinetul unui medic. În timpul pandemiei, persoanele cu afecțiuni și-au văzut terapeuții și au primit noi scheme de tratament fără a fi nevoiți să iasă din casă. Acest lucru a devenit posibil prin modificări ale legilor cu privire la asigurarea medicală, care, în general, nu erau favorabile telemedicinei și prescrierii de rețete de la distanță. După toate probabilitățile, aceste modificări nu vor fi retrase, iar oportunitățile pe care le-au deschis vor atrage un val uriaș de inovații și capital. Camera foarte performantă a telefonului tău este deja un instrument de diagnosticare decent, dar este un pas mic spre instrumentele de diagnosticare *consumer-friendly* pe care le primim acasă, le folosim și apoi le trimitem înapoi. Vom putea consulta specialiști din orice colț al orașului și din întreaga țară. Teladoc Health, cel mai mare serviciu independent de telemedicină din Statele Unite, adaugă mii de medici la rețeaua sa.[6] Trecerea la dosarele electronice de sănătate a fost un progres major pentru Obamacare și ar putea fi cea mai importantă și mai durabilă moștenire a programului, deoarece fișele electronice facilitează distribuirea unei industrii pe cale să se prăbușească.

Am văzut că în domeniul alimentelor trecerea la distribuție are loc cu o viteză nemaiîntâlnită. Dacă înainte de pandemie majoritatea dintre noi preferam să ne alegem cu atenție alimentele, acum consultanții online ne-au convins că este chiar în regulă dacă nu am stors avocadoul. De la începutul lui martie până la jumătatea lui aprilie, vânzările online de alimente au crescut cu circa 90%, iar livrările de alimente cu 50%.[7] Infrastructura inspirată de această schimbare, de la depozite până la relațiile solide cu clienții, va supraviețui pandemiei și va modifica sistemul nostru alimentar. Obiceiuri care necesitau un deceniu pentru a fi dobândite au devenit peste noapte un lucru normal.

MUNCA LA DOMICILIU

Dintre toate lucrurile generate de pandemie, probabil că cea mai vizibilă și mai răspândită accelerare a tendințelor a fost tranziția radicală la munca la domiciliu. Distribuția muncii a sosit. Evident, este o sabie cu două tăișuri. La fel ca multe alte lucruri din pandemie, de cele mai mari beneficii ale ei profită cei care sunt deja bogați, care au birouri amenajate acasă, ajutoare pentru îngrijirea copiilor sau alte mijloace de a face bani pe parcursul izolării. Însă majoritatea oamenilor muncii nu pot să-și facă munca de acasă, deoarece sunt legați de magazin, depozit, fabrică sau de un alt loc de muncă. Iar pentru cei care pot, lucrul la domiciliu îi scutește de navetă și de cafeaua la birou, dar le impune alte greutăți.

Ca om de afaceri, am fost întotdeauna sceptic față de cultura muncii la domiciliu. Ideile trebuie să cocheteze și să se lupte unele cu celelalte, iar acest lucru poate fi făcut cel mai bine în persoană. La fel cum unele lucruri pot fi spuse mai bine la telefon decât într-un e-mail, tot astfel întâlnirile pot să fie mai productive și să conducă la relații mai bune între

participanți decât ședințele Zoom. Prezența este, de asemenea, importantă pentru responsabilizarea angajaților – indiciile vizuale ajută la construirea încrederii. Proximitatea este factorul-cheie pentru relațiile dintre oameni, care, la rândul lor, sunt esențiale pentru cultura oricărei organizații.

Dar prezența este totodată costisitoare. Spațiul pentru birouri, naveta, serviciile de curățat haine, sandviciurile la suprapreț – toate aceste costuri se adună. Între timp, tehnologia care facilitează interacțiunile virtuale continuă să se îmbunătățească și să se ieftinească. Întrebarea capitală este dacă ea poate să distribuie forța de muncă fără a afecta cultura inovației și a productivității. Cu șase luni în urmă credeam că nu este posibil. Virusului nu-i pasă însă de teoriile mele despre management, așa că iată-ne ajunși aici.

În pofida clișeului că telemunca alimentează delăsarea, primele date ne indică o creștere a productivității, cel puțin la unele companii.[8] În iunie 2020, de exemplu, 82% din liderii corporatiști își propuneau să permită munca la distanță cel puțin o parte din timp, iar 47% spuneau că în viitor vor accepta acest stil de lucru pe întreaga durată a programului.[9] Suntem abia la începutul experimentului WFH (Work From Home). Nivelul ridicat al stresului, întreruperile din partea membrilor familiei și tehnologia improvizată nu ne ajută prea mult. Cu toții suntem obosiți de Zoom, dar tehnologia nouă care se anunță ar putea îmbunătăți interacțiunile echipelor. Ne place să avem contact cu oamenii, dar detestăm supravegherea. Această situație creează o oportunitate masivă pentru inovație. Zoom, de exemplu, a anunțat primul său sistem de videoconferință destinat special muncii la domiciliu, un monitor de 27 de inci cu microfoane și camere superangulare. Startupul Sidekick oferă o tabletă cu conexiune permanentă adresată echipelor mici care vor o comunicare constantă și spontană între colegi, ca și cum ar sta împreună toată ziua.[10]

În opinia mea, munca la domiciliu a fost mai grea, nu mai ușoară, pentru majoritatea oamenilor – și cu siguranță pentru părinții cu copii mici –, iar mult visatul echilibru muncă-viață personală pare foarte îndepărtat. Însă cauza majoră a acestei situații este că noi încercăm totodată să facem școală la domiciliu, de la grădiniță până la clasa a douăsprezecea, iar aceasta este o sarcină dificilă, dar, foarte probabil, de scurtă durată. Cum clasele acestea vor reveni 100% la cursurile cu prezență fizică în 2021, e de așteptat ca beneficiile WFH să devină mai evidente (fără navetă, fără graba de dimineață, vom avea nevoie de mai puțin timp pentru a ne pregăti și vom putea lucra din diferite locuri ale casei noastre).

Pentru angajatori, aceasta este o oportunitate de a veni cu noi beneficii și modalități de a-și susține salariații. Companiile din orașele mari pot să cheltuiască 2 000 de dolari pe lună pentru gustările de la birou (la L2 aceste cheltuieli se ridicau la 20 000 de dolari pe lună). Acum, când nu mai cumpărăm așa ceva, la noul meu startup, Section4, oferim angajaților carduri de debit lunare pentru alimente. În felul acesta, ei pot să-și cumpere singuri gustările. Mulți oameni nu au acasă amenajări destul de confortabile pentru 8-10 ore de lucru la domiciliu. Te-ai gândit să faci un audit pentru a afla care sunt dotările necesare unui birou de acasă și să cumperi scaune bune pentru câțiva dintre angajați? Iar cei care au deja scaun vor primi un difuzor? Vei cumpăra tuturor câte un microfon bun sau pur și simplu le vei da carduri cadou pentru magazinele de birotică? Opțiunile vor depinde de mărimea echipei și a bugetului tău. Important este să te arăți receptiv și dornic de a oferi sprijin.

A lucra acasă în ziua de vineri era un beneficiu de care se bucurau doar câțiva. Post-corona, munca făcută de acasă vinerea (sau lunea, miercurea și vinerea) va fi noua normalitate.

EFECTELE SECUNDARE ALE DISTRIBUȚIEI MUNCII

Unii retaileri au doar de câștigat. Dacă voi sta acasă încă 10-20% din timpul meu zilnic, îmi voi cumpăra canapeaua grozavă de la CB2 sau voi investi în produse Sonos. Cumpărăturile pentru modernizarea casei au crescut cu 33% în martie – chiar dacă o mare parte a populației a intrat în izolare. Pentru cei care urmează să rămână închiși în casă și să lucreze de acolo, este un moment bun să se ocupe de proiectele de amenajare a locuinței.

Normalizarea lucrului de acasă ar putea ajuta la crearea unor oportunități mai mari pentru femei. Femeile sub 30 de ani fără copii au eliminat decalajul salarial dintre ele și omologii lor bărbați. Odată ce ajung să aibă copii, raportul salarial devine 77 de cenți la un dolar în favoarea bărbaților. O parte din strategia noastră de a crea aceeași traiectorie a carierei pentru femeile cu copii constă în a oferi mai multe opțiuni și flexibilitate în ce privește locul în care acestea își desfășoară munca. Munca la domiciliu ne oferă posibilitatea de a lucra la ore diferite față de restul echipei, iar asta înseamnă că ne putem ocupa de diverse nevoi ale familiei, precum îngrijirea copiilor, munci suplimentare sau hobby-uri, care contribuie la menținerea unui echilibru muncă-viață. Poate că este timpul să întinzi covorașul pentru yoga sau să ștergi praful de pe setul de tobe din garaj, în loc să petreci 225 de ore sau 9 zile pe an făcând naveta.[11]

Lucrul de acasă presupune însă și riscuri. Dacă ai un loc de muncă important în big tech care poate fi mutat în Denver, există o șansă rezonabilă ca el să poată fi mutat în Bangalore. De asemenea, oricât de minunat ar fi să lucrăm de pe canapeaua noastră, suntem o societate inegală în care creșterea copiilor și treburile casei încă revin în mare măsură femeilor. Ca urmare, în condițiile în care redeschiderea școlilor se lasă așteptată, dacă va fi nevoie ca un părinte să-și abandoneze munca pentru a se ocupa de îngrijirea sau îndrumarea educațională a copiilor, acela va fi cel mai probabil mama. Acest lucru este valabil în special pentru persoanele cu venituri mici.

Avansarea profesională este adeseori rezultatul unor discuții informale, în persoană, de tipul celor care au loc la un pahar după program sau la un prânz ad-hoc. Prezența are implicații atunci când cineva va fi promovat sau cu cine este mai familiar directorul și se simte confortabil. Asta înseamnă că firmele vor trebui să facă eforturi suplimentare pentru a-i include pe angajații care lucrează de acasă în întâlniri, discuții informale și decizii cu privire la promovare. Trebuie să evaluăm performanța, nu programul de lucru.

În pofida tuturor strădaniilor, va fi greu de evitat o diferență de oportunități între cei care pot să vină la lucru cinci (sau chiar mai multe) zile pe săptămână și cei care nu pot să facă acest lucru, din cauză că trebuie să se ocupe de copii sau de alte persoane aflate în îngrijirea lor (cel mai probabil femeile), au un sistem imunitar slab sau locuiesc la mii de kilometri distanță. Este o situație nedreaptă pentru angajați, dar și o pierdere pentru angajator – obstacolele care stau în calea venirii la locul de muncă pot să contribuie la întărirea disciplinei și dezvoltarea aptitudinilor. La cele nouă firme pe care le-am întemeiat am observat că angajatele care erau totodată și mame ajungeau adeseori la un nivel al eficienței cu mult peste cel al colegilor lor care erau tați.

Voi vorbi mai mult despre aceasta în Capitolul 5, dar nu trebuie să ignorăm faptul că munca de acasă va fi o sursă de adâncire a inegalității veniturilor. Dintre muncile plătite cu peste 100 000 de dolari, 60% pot fi făcute de acasă, spre deosebire de doar 10% din cele remunerate cu mai puțin de 40 000 de dolari. Acest factor contribuie substanțial la impactul

diferențiat al pandemiei asupra nivelului veniturilor (comparativ cu angajații cu venituri mari, cei remunerați mai modest au de aproape patru ori mai multe șanse de a fi concediați sau trimiși în șomaj tehnic). Post-corona, beneficiile flexibilității sporite asigurate de munca de acasă vor merge spre cei care au deja o situație materială bună.

Există, de asemenea, o dinamică și în interiorul categoriei, deși se referă mai mult la confort decât la inegalitate. Munca de acasă poate să însemne foarte multe lucruri diferite. Cei cu funcții înalte și vile în suburbii au acasă birouri amenajate și echipament pentru profesia lor, precum și persoane angajate pentru a se ocupa de copiii lor sau aceștia sunt suficient de mari pentru a nu avea nevoie de îngrijire permanentă. Cei aflați la începutul carierei stau în general în apartamente înghesuite sau în case modeste care nu au spațiu prevăzut pentru lucru.

Aceste frustrări generează însă oportunități. Aceeași tehnologie care ne permite să muncim de acasă facilitează și munca din zona metropolitană sau din birourile temporare. Am fost, ca să folosesc un termen eufemistic, neprietenos cu WeWork[12], dar sunt extrem de încrezător în conceptul care stă la baza acestei companii. Spațiile flexibile în care oamenii pot să muncească singuri sau în echipă, distribuite în tot orașul și dincolo de el, prevestesc viitorul.

Efectele secundare ale extinderii muncii de acasă – sau din birouri aflate la distanță – sunt fascinante. Ce se întâmplă cu orașele dintr-o lume în care nu ai nevoie să locuiești în ele?

Este interesant de urmărit această tendință, dar nu m-aș grăbi să scriu necrologul orașelor. Cu patruzeci de ani în urmă era la modă să prezici moartea orașelor, dar ele au revenit în forță, și nu din cauză că oamenii trebuiau să locuiască în ele pentru a merge la lucru. Tinerii au fost cei care au adus înapoi orașele pentru că voiau să locuiască lângă alți tineri și să aibă

acces la cultură și divertisment. Iar acest curent s-a dovedit foarte puternic, astfel că multe orașe, New York înainte de toate, au devenit atât de râvnite încât tinerii – în multe cazuri copiii celor care au salvat inițial orașele – nu-și mai permit să locuiască acolo. În cel mai bun caz, îi vedem pe cei de vârstă mijlocie că se mută în sate încântătoare, pline de verdeață, cu școli foarte bune, lăsându-i pe tinerii de douăzeci și ceva de ani să se întoarcă la Sat.

Epoca Produsului ia locul Epocii Brandului

La prima mea firmă, Prophet, eu și colegii mei cutreieram lumea predicând companiilor Global 500 că, pentru a obține profituri peste nivelul pieței, o companie trebuie să-și creeze o identitate de brand convingătoare și apoi să se raporteze la acest ID ca la o religie, întărindu-l cu fiecare acțiune și investiție. Iar acest lucru era făcut prin puterea miraculoasă a promovării cu ajutorul televiziunii, radioului, panourilor de publicitate etc.

De la sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial până la apariția motorului de căutare Google, algoritmul-gangster care aducea valoare pentru acționari era simplu – creează un produs mediu fabricat în masă și infuzează-l cu asociații intangibile. Apoi întărești aceste asociații prin transmisiuni mass-media ieftine, care ocupă cinci ore pe zi din timpul americanului mediu. Epoca Brandului a preluat ștafeta de la un sector industrial fără suflare. Firme precum McKinsey, Goldman Sachs și Omnicom au creat forța de muncă și infrastructura pentru o economie a serviciilor. Epoca Brandului a creat guru, departamente de marketing, directori de marketing și a ținut mașini de lux înșirate în jurul sediilor companiilor Viacom și Condé

Nast. Emoția injectată într-un produs mediocru (bere slabă, mâncare ieftină, mașini americane) a fost algoritmul pentru crearea a sute de miliarde de dolari în valoare pentru părțile cointeresate. „Momentele Kodak" și „Aș vrea să învăț lumea să cânte"[13] au generat marje (de profit) irațională, întemeiate pe reacții emoționale la produse neînsuflețite.

Don Draper a dus o viață luxoasă. Industria publicității i-a tratat pe designerii care-și vopseau părul și purtau ochelari extravaganți ca pe Mesia celei de-a doua jumătăți a secolului XX. Această industrie a creat un brand pentru producătorii de mașini de spălat și de monovolume. Brandul a fost un tip nou de praf magic care a asigurat un stil de viață excepțional afaceristului mediu. Cei care credeau în complexul industrial publicitar aveau să fie binecuvântați cu marje de profit sacrosancte, în pofida faptului că produsele erau lipsite de diferențiere.

Am câștigat bine propovăduind asta. Și apoi... internetul.

Am vândut partea mea din compania Prophet în 2002. Începusem să urăsc industria serviciilor. În acest sector, succesul depinde de capacitatea ta de comunicare a ideilor și de cultivare a relațiilor. Ador prima parte, dar o disprețuiesc pe ultima – să-ți manipulezi colegii și să fii prieten cu oamenii pentru bani. Industria serviciilor este prostituție minus demnitate. Dacă petreci foarte mult timp luând masa cu oameni care nu fac parte din familia ta, înseamnă că le vinzi un lucru care este mediocru.

Am avut noroc că am plecat. Epoca Brandului se apropia de sfârșit. Nu a fost un singur eveniment, ci o serie de contaminări oportuniste: Google, Facebook și tehnologia care i-a eliberat pe cei bogați de reclame. Dacă vrei să marchezi începutul sfârșitului, poți să procedezi mai rău decât Tivo.* Lansat, oportun, în ultimele câteva luni ale secolului XX, Tivo permitea celor cu venituri disponibile să le cheltuiască pe ceva și mai prețios: timpul lor. Odată ce aveai un DVR Tivo, cu doar puțină răbdare și planificare anterioară, nu mai erai nevoit să vezi vreodată o reclamă. Publicitatea a devenit o taxă pe care doar cei săraci și nepricepuți în ale tehnologiei trebuiau să o plătească.

Chiar în timp ce Tivo ne oferea o avanpremieră la o lume fără reclame (cel puțin pentru cei care-și permiteau), apăreau o mulțime de alte produse noi care erau infinit mai bune decât cele pe care le folosisem înainte (Google versus Mica Publicitate, Kayak versus agenții de turism, Spotify versus CD-uri). Acestea nu trebuie să întrerupă *Succession* (*Succesiunea*)* la fiecare zece minute.

Dacă Tivo marchează începutul tranziției de la Epoca Brandului la Epoca Produsului, vara anului 2020 a însemnat sfârșitul Epocii Brandului. Uciderea lui George Floyd și protestele care au urmat au înlocuit, pentru scurtă vreme, locul pandemiei din centrul conștiinței noastre naționale, făcând evidentă trecerea în istorie a Epocii Brandului. Aproape toate companiile de marcă au făcut ceea ce fac ele întotdeauna când păcatele Americii sunt scoase din fundul dulapului, unde încercăm să le ținem ascunse: au apelat la agențiile lor și au publicat mesaje însuflețitoare, imagini captivante și dreptunghiuri negre. Mesajul: ne pasă. Numai că de data aceasta nu a fost recepționat. Magia brandului lor a eșuat.

Mai întâi în mediile de socializare, apoi, rostogolindu-se de acolo în ziare și știrile de seară, activiștii și clienții au început să folosească instrumentele noii ere pentru a compara mesajele atent ticluite ale acestor companii cu realitatea operațiunilor lor. *This you?* („Tu ești ăsta?") a devenit mema de

* Tivo Inc. este o companie americană înființată la sfârșitul anilor 1990 care activează în domeniul înregistrărilor video digitale (n.t.).

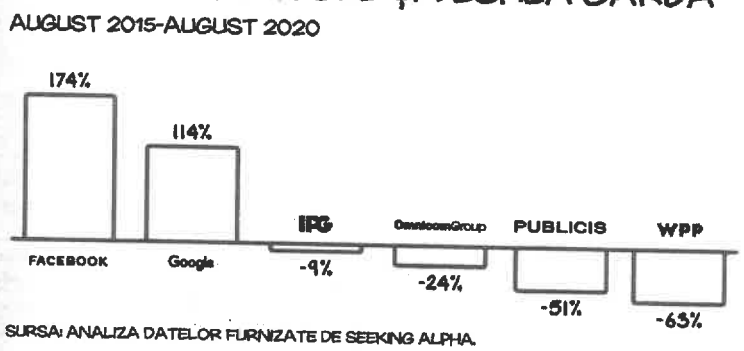
* *Succesion* este un serial american de comedie-dramă care a fost difuzat în premieră în 2018 pe canalul de televiziune HBO, ajuns acum la al treilea sezon (n.t.).

pe Twitter care i-a dat în vileag pe magicienii brandului. Companiile care încercaseră să pozeze ca „susținătoare" ale drepturilor negrilor au fost criticate public atunci când pe siteurile lor s-au descoperit lucruri care contraziceau această imagine. NFL (National Football League) a pretins că susține protestul, însă pe Twitter a apărut mesajul *This you?* sub o poză cu Colin Kaepernick* stând în genunchi. Compania L'Oréal care a postat mesajul: „Spune răspicat ce crezi și vei vedea că nu e în zadar" a primit imediat o replică usturătoare sub forma unor relatări despre modul în care corporația concediase în urmă cu trei ani un manechin pentru că criticase public rasismul. Conștientizarea (la nivel declarativ) nedreptăților sociale de către branduri părea forțată și lipsită de valoare. Rasismul sistemic este o problemă serioasă, iar un spot de 30 de secunde difuzat în timpul emisiunii *The Masked Singer* („Cântărețul Mascat") nu dovedește că iei în serios această chestiune. Iar acest lucru a fost întotdeauna valabil despre spoturile publicitare pe orice temă, însă mediile de socializare și accesul facil la informațiile de pe internet au scos la iveală prefăcătoria companiilor.

BINE AȚI VENIT ÎN EPOCA PRODUSULUI!

Manifestarea unui pretins devotament față de cauzele sociale este o activitate secundară pentru creatorii de branduri, însă aceste instrumente digitale afectează și afacerea de bază. În Epoca Brandului, un turist bogat care vine pentru prima oară într-un oraș îi spune taximetristului să-l ducă la Ritz, pentru că acesta este brandul pe care-l cunoaște. În Epoca Produsului, acest client valoros își accesează telefonul imediat ce coboară din avion, află că Ritz este în renovare și că recenzenții consideră că practică prețuri mult prea mari, așa că decide să caute o recomandare pentru un hotel-butic nou dintr-un cartier superb.

Păgubașii acestei tranziții sunt companiile mass-media care oferă platforme pentru imensa și ambițioasa activitate publicitară, menită să susțină mărcile companiilor din Epoca Brandului, precum și agențiile de publicitate, motivate de creativitate, care stau în spatele lor. Dacă trăiești din spoturi de 30 de secunde care prezintă mesaje publicitare despre câștiguri în premii și actori talentați care asociază emoții produselor, aceasta nu este viitorul la care ai sperat. Cu douăzeci de ani în urmă, Levi Strauss & Co. a invitat trei consilieri externi la ședințele consiliului lor de conducere: doi titani ai agențiilor de publicitate, Lee Clow și Nigel Bogle și, al dumneavoastră, cu stimă, subsemnatul specialist în strategii de branding. Asta arată cât de importante erau activitățile creative și de reclamă pentru această companie. De atunci am participat probabil la 150 de asemenea ședințe și nu cred că am auzit vreodată un director întrebând agenția de publicitate ce părere are despre vreo problemă. Timpul lor a trecut.



* Colin Kaepernick a fost fundaș la NFL până în 2016, când a început să îngenuncheze pe stadion la intonarea imnului național, în semn de protest față de uciderea unor afro-americani de către poliție După încheierea sezonului, Kaepernick a devenit liber de contract; în noiembrie 2017 a dat în judecată patronii din NFL pentru complot împotriva angajării lui și, deși au semnat o înțelegere, în momentul de față este tot fără contract (n.t.).

Perioadele dificile din punct de vedere economic înseamnă întotdeauna un *pull-back* al dolarilor cheltuiți pentru publicitate, iar asta îi afectează inițial pe jucătorii online și tradiționali. La o lună după uciderea lui George Floyd, termenii de căutare și reclamele au scăzut cu 20% pe Google și Facebook. În mass-media tradițională efectul de *pull-back* a fost și mai pronunțat. Revenirea va fi la fel de dură, deoarece, atunci când se va întoarce, tendința va viza doar mijloacele de publicitate ale Epocii Produsului, nu și vechea gardă a Epocii Brandului. Cota duopolului Google-Facebook din piața publicitară digitală va fi, potrivit estimărilor, de 61% în 2021.[14]

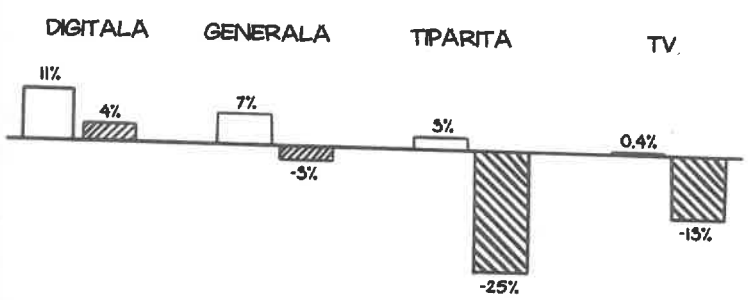
În 2012, lucram cu Four Seasons. Firmă mare – oameni frumoși, canadiană (un amănunt de prisos). Pe parcursul Marii Recesiuni, brandul hotelier de lux a fost nevoit să renunțe la întreaga activitate de publicitate tipărită, deoarece veniturile pe cameră scăzuseră cu 25%. Iar când cererea a revenit, s-a întâmplat un lucru straniu: absența marketingului tipărit nu părea să facă vreo diferență. Înmulțiți acest fenomen de o mie de ori și veți înțelege ce se va întâmpla: câteva mii dintre cele mai mari agenții de publicitate din lume sunt pe cale să folosească această absență forțată din mass-media audio-vizuală (a căror cifră de afaceri a scăzut la 30-50%) pentru a renunța la acest obicei, și nu vor mai reveni la el.

Două dintre cele mai mari companii de radiodifuziune, iHeartRadio și Cumulus Media, vor fi probabil Capitolul 11* (din nou) în vara anului 2021. Se estimează că publicitatea radio va scădea până la 14% în 2020.[15] COVID-19 are o rată a mortalității de 0,5-1% în Statele Unite.[16] În rândul companiilor americane de mass-media, mortalitatea va fi de zece ori mai mare. Firme mergând de la Condé Nast până la Viacom și-au concediat salariații sau i-au trimis în șomaj tehnic în condițiile în care Facebook și Google au intensificat angajările. Cum îi identifici pe cei mai buni oameni de la News Corp, Time Warner și Condé Nast? Simplu, în curând vor lucra la Google.

* Capitolul 11 este o formă de faliment care implică reorganizarea afacerilor, datoriilor și activelor debitorului, motiv pentru care este cunoscut și ca faliment „de reorganizare". Denumirea provine de la Capitolul 11 al Legii Falimentului din Statele Unite, iar corporațiile solicită în general Capitolul 11 când au nevoie de timp pentru a-și restructura datoriile (n.t.).

PROGNOZA CHELTUIELILOR PENTRU PUBLICITATE PRE- VERSUS POST-CORONAVIRUS US 2020

DECEMBRIE 2019 VERSUS MARTIE 2020



SURSA: MAGNA GLOBAL

O lovitură și mai mare sunt firmele de marketing digital care nu sunt Facebook sau Google. BuzzFeed și Yelp au văzut cum anunțurile publicitare grafice de pe site-ul lor scad până la 40-70% în 2020 versus 2019 și sunt la terapie intensivă. Vor urma *Vox*, *HuffPo* și *Vice*. Câteva o vor scoate la capăt. Câteva.

Roșu și Albastru

Există două modele fundamentale de afaceri. **Primul**, o companie poate să vândă produse la prețuri cu mult mai mari decât

costul producerii lor. Apple ia circuite și sticlă de aproximativ 400 de dolari, le îmbibă cu promisiunea statutului și a *sex-appeal*-ului și mă taxează pe mine cu 1 200 de dolari pe un iPhone. **Doi**, o companie poate să dea gratis produse – sau să le vândă la un preț sub costul producerii lor – și să taxeze alte companii pentru accesul la marfa lor: informații cu privire la comportamentul consumatorului. NBC îl angajează pe Jerry Seinfeld pentru a scrie un *show* TV, filmează zeci de episoade într-un studio din Los Angeles făcut să arate precum o versiune sterilizată a Manhattanului și apoi îl difuzează gratis tuturor celor care plătesc abonament TV. Dar la fiecare opt minute NBC întrerupe conversația spumoasă cu câteva minute de reclamă, pentru care taxează agențiile de publicitate, care sunt adevărații săi clienți. Produsul, desigur, ești tu.

Unele afaceri combină ambele modele. NFL obține o treime din profiturile sale din primul model: vânzând fanilor săi bilete la meciuri, îmbrăcăminte și alte produse cu logoul NFL. Iar aproape două treimi din veniturile sale provin din vânzarea accesului la acești fani unor agenții de publicitate, de la reclamele de 5 milioane de dolari la Super Bowl până la logourile corporației inscripționate pe orice metru pătrat disponibil de pe stadion.

Dacă trecem la economia big tech însă, al doilea model de afaceri se arată mai profitabil și mai dificil. În vremurile de altădată ale publicității, nu trebuia să renunțăm decât la o parte din timpul și atenția noastră pentru a obține produsul gratuit plătit de agențiile de publicitate. Dar când relațiile noastre se desfășoară acum online, companiile care ne dau acest produs așa-zis gratuit dispun dintr-odată de toate aceste informații despre noi – ce citim, de unde ne facem cumpărăturile, cu cine discutăm, ce mâncăm, unde locuim. Și folosesc aceste date pentru a face și mai mulți bani de pe urma noastră.

În trecut, dădeam timpul nostru în schimbul valorii. Azi obținem valoarea la schimb cu intimitatea noastră.

Mai mult decât atât, companiile care adună aceste date devin din ce în ce mai pricepute în a le folosi pentru a captura și mai multe informații despre noi, și o mai mare parte din timpul nostru. NBC putea să trimită doar un program o dată și trebuia să facă tot posibilul pentru a determina ce combinație de programări pe parcursul săptămânii avea să-i pescuiască cea mai valoroasă audiență pentru a o vinde agențiilor de publicitate. Dar Facebook poate să-și adapteze programarea la fiecare dintre resursele sale de atenție publicitară (ceea ce voi și eu numim „oameni"), pentru a o determina să facă tot mai multe clicuri pe ecran, sporind astfel stocul pentru mașina publicitară a Facebookului.

Industriile se vor bifurca din ce în ce mai mult de-a lungul acestei linii de separație. Am văzut deja acest lucru în cazul telefonului mobil. Android versus iOS vă dă posibilitatea să alegeți între un produs decent la un preț mic sau pe care nu trebuie să-l plătiți în avans, dar cu sacrificiul datelor voastre personale, și un produs de o calitate și un brand superioare, pentru care trebuie să plătiți în avans mai mulți bani, urmând însă a fi exploatați mai puțin pe la spate. Telefoanele Android adună 1 200 de unități de informație pe zi de la utilizatorii ei și le trimit navei-mamă Google, care extrage date din ele. Telefoanele iOS colectează 200 și Apple face tot ce-i stă în putință pentru a sublinia că datele nu sunt folosite pentru profit. „Adevărul este", a spus Tim Cook, directorul executiv Apple, în 2018, „că putem câștiga tone de bani, dacă ne decidem să facem bani din clienții noștri, să-i transformăm în produsul nostru. Dar am hotărât să nu facem asta."[17]

Întreaga lume se bifurcă între Android și iOS. Utilizatorii Android sunt masele care obțin valoare la schimb cu datele

personale. Cei iOS sunt bogații care, pentru a se bucura de luxul spațiului personal și semnalizarea statutului, dau din buzunar 1 249 de dolari plus taxe (peste venitul lunar al unei familii din Ungaria) în schimbul unor senzori și chipset-uri în valoare de 443 de dolari (cât costă să faci un iPhone).[18]

Poți să urmărești înregistrări video gratuite pe YouTube, dar conținutul este amestecat, iar algoritmul care ar trebui să te ajute să-l triezi te împinge către orice lucru care îți captează interesul. Și dacă nu ești vreun sfânt al timpurilor noastre, există o mare șansă să fii servit cu un material incendiar, provocator, fie că este vorba despre teorii ale conspirației, violență sau extremism politic. Google îți urmărește opiniile, le asociază cu orice altceva mai știe despre tine (foarte mult) și folosește toate aceste date pentru a-ți vinde reclame, ție și numeroaselor grupuri din care faci parte.

Netflix, dimpotrivă, folosește un model albastru/iOS. Plătești și primești material. Tu ești clientul, iar materialul este excelent. YouTube este însă de o calitate inferioară, dar gratuit – dacă nu te deranjează extragerea de date și riscul ca propriii copii să fie transformați în naționaliști albi.

Această diviziune se va adânci în condițiile în care cele două modele vor deveni tot mai incompatibile. NFL poate să funcționeze în ambele lumi, deoarece veniturile sale periodice din publicitate nu afectează și fluxul vânzărilor. Însă acest lucru nu se aplică în cazul unei companii precum Apple, de exemplu. Tim Cook ne-a promis că Apple nu ne va colecta datele personale. „Viața privată este un drept fundamental al omului", a spus el. Dar Apple primește 12 miliarde de dolari pe an pentru că a acceptat ca Google să fie motorul de căutare prestabilit pentru iOS. Apple va divorța probabil de Google, chiar dacă îi va costa 12 miliarde de dolari pe an, plus miliardele de care va avea nevoie pentru a cumpăra sau a-și construi

propriul motor de căutare. Compania nu va putea câștiga bani de pe urma căutării, deoarece acest lucru l-ar transforma pe Tim într-un mincinos. Dar Apple poate să supraviețuiască fără Google. Dacă a putut să ne facă să ne uităm la *Murphy Brown* la 15 milioane de dolari pe episod (*The Morning Show*), va putea și să ne bage pe gât un motor de căutare care, în proporție de 80%, este la fel de bun ca Google. Au oricum toată infrastructura. Știu, vă gândiți că ar face bine să-și îmbunătățească hărțile mai întâi. O idee bună.

MEDII DE SOCIALIZARE ROȘII ȘI MEDII DE SOCIALIZARE ALBASTRE

În acest moment, mediile de socializare sunt colorate în totalitate în roșu din punctul de vedere al raportului dintre informații și sfera personală. Există servicii gratuite, care exploatează masiv datele noastre personale, în moduri pe care nici măcar nu le bănuim. În iunie 2020 a ieșit la iveală faptul că TikTok scanează clipboardul utilizatorilor la fiecare câteva secunde, chiar și când aplicația rulează în fundal.[19] Compania a promis că va înceta să mai facă acest lucru (după ce un element nou de siguranță iOS i-a prins în flagrant), dar dacă ați folosit TikTok înainte de vara anului 2020, puteți fi siguri că tot ceea ce ați copiat și ați lipit pe telefonul vostru din momentul în care ați început să utilizați aplicația se află acum la păstrare într-o bază de date din China sub numele vostru. Folosind Facebook, probabil că datele voastre personale nu vor fi încărcate în cloudul CCCP, dar, dată fiind istoria Facebook în ce privește protejarea intimității utilizatorilor, acest lucru se întâmplă numai pentru că chinezii ar fi depășiți de un adolescent ucrainean însetat de bitcoin și hotărât să desființeze democrația.

Există o uriașă oportunitate pentru ca unul sau chiar câțiva dintre actori să joace rolul de iOS al mediilor de socializare.

Cele mai multe şanse pentru a deveni albastru şi a capta o audienţă mai mică, dar mai valoroasă, le are Twitter. Această companie a tot încercat să ia pilula Android/roşie, dar nu merge. Şi în vreme ce managementul insistă să piardă bani construind o altă maşină pentru a-şi exploata utilizatorii, aceştia din urmă exploatează Twitter pentru a-şi construi propriile branduri şi afaceri. Este vremea ca Twitter să vină în lumea iOS/albastră şi să înceapă să încaseze bani pentru valoare. Compania nu are potenţialul necesar pentru a concura cu un sistem de reclame, iar instrumentele ei de publicitate sunt sub standarde.

După ce un profesor de marketing de la NYU Stern curajos (şi frumos!) a făcut lobby public pe acest front,[20] Twitter a anunţat, în cele din urmă, în iulie 2020, că va „explora" un model de abonament. Piaţa a fost încântată. În pofida faptului că Twitter a recunoscut, în aceeaşi declaraţie publică, că profiturile din publicitate scăzuseră cu 23%, acţiunile au crescut cu 10%. Dacă Twitter avea un director executiv cu normă întreagă, ar fi ajuns la această concluzie mult mai repede.

Pot să scutesc Twitter de încă un an de „explorare" a modelului de abonament. Preţul abonamentului trebuie stabilit în funcţie de numărul de urmăritori. Dacă @kyliejenner poate câştiga 430 000 de dolari pe tweet promovat, va plăti 10 000 de dolari pe lună pentru a-şi menţine veniturile suplimentare, iar @karaswisher (1,3 milioane de urmăritori), sunt cât se poate de sigur, va plăti 250 de dolari. Conturile verificate cu 2 000 de urmăritori vor rămâne gratuite pentru a menţine masa critică.

Piaţa B2B va fi uriaşă, în condiţiile în care Twitter a înlocuit PR-ul, agenţiile de ştiri şi firmele IR (*Investor Relations*). Ce firmă nu ar plăti 2 000 de dolari pe lună pentru a-şi anunţa noul său produs din cânepă Saas/dietă/keto? Pe termen scurt, Twitter poate să înregistreze o creştere cu 40% a veniturilor top-line şi să-şi tripleze acţiunile în următoarele 24 de luni, odată cu trecerea la abonament.

Creşterea pe verticală va sprijini oferta de abonamente. Twitter ar trebui să achiziţioneze câteva dintre proprietăţile mass-media rămase independente (Lee, McClatchy, Condé Nast, Hearst etc.) sau active ale acestora.

Modelul de abonament oferă un cadou gratuit odată cu achiziţionarea lui – identitatea. Oamenii nu mai sunt atât de îngrozitori când numele şi reputaţia lor sunt la vedere. Platformele susţinute de reclame sunt încurajate să permită imixtiunea rusească şi a boţilor şi să asigure mai mult oxigen ideilor lipsite de merit, dar incendiare. Furia înseamnă engagement* , iar acest lucru aduce mai multe reclame Nissan. Vă aduceţi aminte de vremurile în care Netflix sau LinkedIn vă enerva la culme? În spatele lor era Twitter sau Facebook.

De asemenea, Twitter are beneficiul suplimentar de a nu se pricepe deloc la reclame. Trecerea la modelul cu abonament îi va aduce mult mai puţine venituri decât companiei Facebook, care monetizează utilizatorii la o rată mai mare decât Twitter.[21] Twitter ar putea, de asemenea, să-şi menţină o bună parte din profiturile sale din reclame pe parcursul etapei de tranziţie sau chiar să adopte un model hibrid care curăţă 90% din agenţii cancerigeni.

În vreme ce Twitter încearcă să se decidă în această privinţă într-un ritm îngreunat de lipsa unui director executiv cu normă întreagă, Microsoft ar trebui să-şi lanseze propria platformă de microblogging, ca un sub-brand al LinkedIn. Dacă mai aveaţi vreo îndoială că media este nicotina (sau creează dependenţă) şi reclama este cea care ne dă cancer (tutun),

* Termenul de *engagement* se referă la reacţiile utilizatorilor şi poate fi cuantificat în numărul de like-uri, comentarii sau share-uri ale unei postări (n.t.).

faceți comparație între cele mai de succes companii media din ultimul deceniu: Google, Facebook, Netflix și LinkedIn. Două dintre ele sfâșie ordinea societății, celelalte... nu fac acest lucru. Diferența? Facebook și Google folosesc inducerea furiei ca strategie de fidelizare: Netflix și LinkedIn funcționează pe baza unui model cu abonament (atenție: aproximativ 20% din veniturile LinkedIn provin din reclame).[22]

Mai mult ca Twitter, LinkedIn este de bun gust, un *feed* plin de conexiuni și descoperiri, fără calorii (programe bot care te asaltează cu Tesla, amenințări cu moartea sau cu violul și antivacciniști). LinkedIn este platforma media de socializare pe care sperăm cu toții că o vor imita Facebook și Twitter.

CĂUTAREA ROȘIE ȘI ALBASTRĂ ȘI DINCOLO DE EA

Căutarea a fost, de asemenea, roșie, dar urmează să apară căutarea albastră. Căutarea iOS deținută de Apple este inevitabilă. Probabil că Apple va cumpăra DuckDuckGo sau își va dezvolta propriul motor de căutare. În afară de asta, Sridhar Ramaswamy, care a condus departamentul de publicitate al companiei Google, a lansat recent Neeva, un nou rival al Google, care va folosi un model bazat pe abonament. Pe site-ul web al companiei, unul dintre primele linkuri este pentru o declarație a drepturilor: „Informațiile tale îți aparțin". Dacă ești dispus să plătești pentru ele. Neeva a înțeles că costurile indirecte ale Google au creat un spațiu liber pentru Google anti-Google.

Tot astfel, cea mai inovatoare companie din ultimul deceniu a detectat abuzul la care-și supune Amazon clienții (retaileri terți). Sloganul Shopify este simplu și puternic: suntem partenerul tău. Tu controlezi informațiile, brandingul și custodia consumatorului. Construirea brandului este știința construirii bunăvoinței care poate fi monetizată. Foarte multe inovații înseamnă monetizarea relei-voințe. În acest caz, compania Amazon a abuzat de puterea sa într-o asemenea măsură, încât a creat o oportunitate de mărimea capitalei Ottawa. Shopify valorează acum cât Airbus și Boeing la un loc.

Cred că această scindare va genera tot mai multe industrii. Jucătorii low-cost, de la companii aeriene până la fast-food, vor căuta să profite de datele clienților și vor transmite ce au salvat departamentelor lor de publicitate... scuze, vreau să spun, clienților lor. Jucătorii Premium se vor înfășura în steagul albastru al confidențialității și vor colecta un profit frumușel datorită amabilității de a nu exploata datele clienților lor.

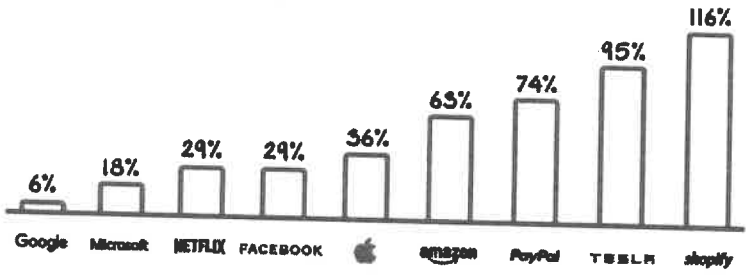
2 | Cei Patru

În perioada martie-iulie 2020 s-au înregistrat 500 de mii de decese din cauza COVID-19, dintre care peste 150 000 în Statele Unite. Măsurile de izolare a populației menite să țină sub control virusul au eșuat, lăsând în urma lor cel puțin o recesiune, dacă nu o criză. Zeci de companii renumite și-au depus cererea de intrare în faliment. Rata șomajului s-a triplat, atingând un nivel-record în aprilie.

În aceeași perioadă de cinci luni, valoarea de piață a nouă mari companii tech a crescut cu *1,9 trilioane de dolari*. Iar acestea nu au fost niște luni oarecare, ci cea mai rea perioadă prin care a trecut omenirea în aproape ultimul secol. Ele nu sunt companii farmaceutice sau de servicii medicale, la care ne-am putea aștepta să beneficieze de pe urma izbucnirii unei epidemii globale. Câteva dintre aceste companii, în special Netflix și Amazon, au înregistrat, desigur, creșteri ale veniturilor de pe urma izolării populației, dar acest lucru nu le scutește neapărat de șocurile provocate de ritmul lent sau pierderile din economie. În același fel, PayPal și Shopify au beneficiat de pe urma creșterii vânzărilor online, dar, pentru a cumpăra, oamenii au nevoie de bani, locuri de muncă și optimism – iar acestea nu se prea găsesc în pandemie. Și în ce univers o companie de mașini scumpe are de câștigat de pe urma închiderii afacerilor și suprimării turismului? Iar acesta nu este pur și simplu rezultatul activității băncii centrale sau al vreunui nou tip de financializare care a separat bursa de valori de realitatea economiei.

Vedem cum un subgrup de companii americane ajunge să domine piața. În Capitolul 1 am scris despre faptul că de revenirea bursei de valori au beneficiat în principal companiile mari. Dar aceasta este numai o parte a explicației, căci dintre companiile mari se detașează clar un grup. Big tech.

CREȘTEREA CAPITALIZĂRII BURSIERE
2 MARTIE-31 IULIE 2020



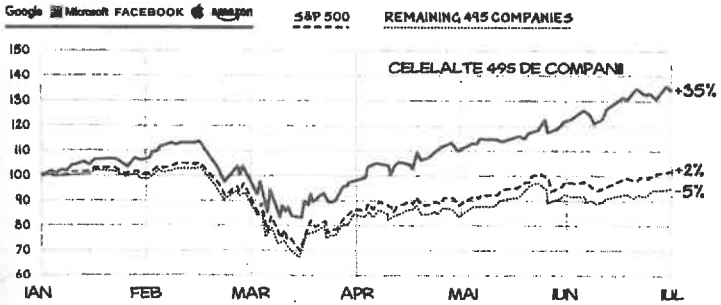
SURSA: ANALIZA DATELOR SEEKING ALPHA.

Principalii indici, excluzând liderii tech, erau *jos* la jumătatea anului 2020. Dincolo de industria tehnologiei, mulți dintre leii capitalismului american și-au pierdut ghearele: acțiunile companiilor ExxonMobil, Coca-Cola, JPMorgan Chase, Boeing, Disney și 3M au scăzut cu 30% la jumătatea anului, în condițiile unei pierderi totale a capitalizării bursiere de aproape jumătate de trilion de dolari.

Un singur sector le-a depășit pe toate celelalte în pandemie: big tech. Liderii tech, de la Netflix la Shopify și Tesla, care este asociată sectorului tech, s-au comportat excepțional. Cele mai mari din grup sunt companiile pe care eu le numesc „Cei Patru" (Amazon, Apple, Facebook și Google), alături de Microsoft. Acestea cinci aveau o creștere de 24% la jumătatea anului 2020, cu un *câștig* al capitalizării bursiere totale de peste

1,1 trilioane de dolari. La jumătatea lui august, rentabilitatea lor, calculată de la începutul anului și până la zi, urcase la 47%, pentru un profit de 2,3 trilioane de dolari. Ponderea lor combinată este fără precedent.[1] **Aceste cinci companii acoperă 21% din valoarea tuturor companiilor înregistrate public din Statele Unite.**

EVOLUȚIA INDICELUI BURSIER (INDEXED STOCK PERFORMANCE) A CELOR MAI MARI CINCI COMPANII DIN S&P 500 VERSUS S&P 500
IANUARIE-IULIE 2020



SURSA: FACTSET, GOLDMAN SACHS GLOBAL INVESTMENT RESEARCH

Concluzia: este o lume a big tech-ului. Noi nu putem decât să trăim în ea.

Dominația big tech nu este o surpriză. Am scris o carte pe această temă în 2017 (*The Four* – „Cei Patru") și nu am fost nici primul și nici ultimul care a atras atenția asupra acestui fapt. Adeseori, observațiile mele erau însoțite de un avertisment: tot ce urcă trebuie să coboare. Creșterea rapidă a acestor companii nu poate fi explicată decât printr-o bulă speculativă la nivelul prețului acțiunilor lor, iar când aceasta va dispărea, vor coborî la fel de rapid precum au crescut.

Da' de unde!

La fel cum s-a întâmplat cu multe alte lucruri, pandemia a apucat acest curent – dominația crescândă a doar câtorva companii tech asupra vieții noastre și a economiei – și l-a accelerat cu efectul pe timp de zece ani. Iar asta se datorează în bună măsură dinamicii pe care am identificat-o în ultimul capitol: piața îi răsplătește pe învingători ca niciodată până acum. Însă învingătorii din industria tech sunt răsplătiți într-o măsură mult mai mare deoarece avantajele lor sunt mult mai mari. Iar acest lucru se aplică cel mai mult în cazul celor Patru. Celelalte companii, în frunte cu Microsoft și Netflix, împărtășesc câteva dintre avantajele celor Patru. În cele ce urmează voi arăta cum aceștia au transformat o criză globală într-o oportunitate de a deveni mai mari, mai puternici și mai dominatori.

Puterea mărimii / Algoritmul monopolului / Featurizare*

Oamenii mă întreabă adeseori despre acțiunile pe care le dețin. Sfatul meu în privința investițiilor este simplu: nu investesc decât în monopoluri nereglementate. Acestea nu ar trebui să existe, însă legile noastre antitrust au fost scrise în epoca motoarelor cu aburi, iar punerea lor în aplicare s-a dovedit inexistentă. Big tech este versiunea contemporană a lui John D. Rockefeller și Andrew Carnegie și nu se întrevede la orizont vreun spărgător de trusturi precum Teddy Roosevelt care să le țină în frâu. În orice caz, nu la orizontul nostru – Margrethe Vestager**, ești eroina mea.

* Procesul de adăugare a unor caracteristici suplimentare sau de a scoate în evidență un detaliu distinctiv, feature (n.t.).

** Margrethe Vestager, om politic danez, membră a Partidului Social-Liberal (*Det Radikale Venstre*). În perioada 2014-2019 a fost Comisar European pentru Concurență (n.t.).

Cum au procedat? Algoritmul este: inventează, aruncă perdele de fum și exploatează.

Monopolurile tech se întemeiază pe inovație: Amazon a inventat mii de trucuri pentru a vinde lucruri ieftine și a le face să ajungă rapid la tine. Apple a făcut un telefon care era atât de avansat față de telefoanele produse de toți ceilalți, încât compania și-a petrecut următorul deceniu dând în judecată concurența pentru că-l imitase într-un mod cât se poate de evident. Google a înțeles că cheia pentru căutare era exploatarea linkurilor, iar Facebook a transformat mediile de socializare într-o rețea socială. Toate aceste companii au ieșit la rampă și au luat-o înaintea tuturor celorlalte.

Odată ce au ajuns în câmp deschis însă, ele și-au concentrat atenția asupra protejării propriilor avantaje. Este mult mai ușor să aperi o piață decât să creezi una nouă. Cum procedează aceste companii? Aruncă perdele de fum. Ele își camuflează poziția lor monopolistă cu spoturi publicitare pline de sloganuri, care îl ridică în slăvi pe tânărul lor creator genial, în vreme ce cheltuiesc milioane de dolari pentru operațiuni de lobby puse la cale în K Street* și activități informale de networking. Fac din CNBC** calul lor de bătaie și tratează Departamentul de Justiție ca pe un frățior deranjant. Toate acestea pentru a arunca o perdea de fum peste faptul că ei au încetat de mult să mai fie niște startupuri bătăioase, iar acum stau pe conducte de bani alimentate de activitatea lor de bază, în care nu întâmpină vreo concurență serioasă. Pe vremuri, când o companie acapara o industrie, noi numeam acest lucru monopol, iar poliția antitrust venea și spărgea cheful. Monopoliștii big tech bat sistemul.

* *K Street* este o arteră principală din capitala SUA, Washington, DC, cunoscută pentru numeroasele sale firme de avocatură și lobby (n.t.).

** CNBC (*Consumer News and Business Channel*) este un canal de televiziune american dedicat știrilor din domeniul afacerilor (n.t.).

După ce au fentat limitele normale ale puterii pieței, ei se pot bucura de roade, exploatând poziția lor privilegiată. În centrul acestor afaceri se află un volant. În fizică, un volant este un disc rotitor care înmagazinează energia cinetică în mișcarea sa și apoi transmite această energie motorului de lângă el. În domeniul afacerilor, rotația volantului generează o creștere a productivității sau a veniturilor, fără costuri suplimentare. Cel mai tare volant este Amazon Prime. Acesta atrage cumpărătorii care vor o gamă largă de produse într-un timp- record. Acești abonați se bucură, de asemenea, de beneficiile unor servicii precum Amazon Prime Video, care sporesc puterea adezivă a site-ului Amazon Prime și timpul petrecut pe platformă. Nu e de mirare că Walmart a lansat propriul serviciu competitiv Walmart+. Singurul mister este de ce a durat atât de mult.

Odată ce ai un monopol și volantul tău este pus în mișcare, efectul de rețea, capitalul ieftin, idolatrizarea inovatorilor și un DOJ (Department of Justice – Departamentul de Justiție) și FTC (Federal Trade Commission – Comisia Federală de Comerț) ineficiente au dus la o epocă monopolistă în care o afacere extrem de profitabilă (telefoane, marketing digital, programe de loialitate, cloud, păpuși Yoda) poate să genereze o asemenea valoare colosală („antimaterie") încât industrii întregi devin *loss leaders** (*features*) pentru a diferenția și proteja antimateria. Netscape, compania de software cu cea mai rapidă rată de creștere din istorie, a trecut de la antimaterie la *feature* când Microsoft a început să lege Internet Explorer de Office.

Cei Patru nu sunt singurele companii cu volant. În 2016, când Walmart a achiziționat Jet.com pentru 3,3 miliarde de dolari, am spus că este o afacere proastă. Bine, am spus că „a fost un transplant de păr de 3,5 miliarde de dolari pentru un Walmart care suferea de criza vârstei mijlocii". Am avut dreptate despre Jet ca afacere – Walmart a anunțat că închide Jet în mai 2020. Dar am greșit în ce privește Jet ca achiziție Walmart. Jet a sporit substanțial procentul Walmart din vânzările online. Iar piața apreciază mult mai mult vânzările online decât pe cele de la magazinul fizic, deoarece în mediul online există creștere, există informații și tot acolo se află viitorul. Doar prin achiziționarea companiei Jet, Walmart și-a crescut vânzările online de la 6% la 16%. Chiar dacă, de unul singur, Jet.com nu valora probabil 3 milioane de dolari, a valorat 3,3 milioane de dolari pentru Walmart. Înțelepciunea piețelor a dovedit-o. La momentul achiziției, creșterea e-comerțului Walmart a fost lentă, dar după încheierea tranzacției și de când fondatorul Jet.com și directorul executiv Marc Lore a fost însărcinat cu întreaga activitate de comerț electronic a companiei, vânzările online au crescut cu 176%.[2] Iar prețul acțiunilor Walmart aproape s-a dublat.

* *Loss leader* (tradus aproximativ ca „lider al pierderilor") se referă la o politică de prețuri ce implică vânzarea unui produs la un preț care nu este profitabil cu scopul de a atrage clienți noi sau de a vinde produse adiționale acestor clienți (n.t.).

INDUSTRIA TECH E PE PRIMUL LOC

Puterea tehnologiei și featurizarea schimbă totul. Cândva, *tech* era o industrie strict definită, alcătuită din companii care fabricau software și hardware pentru calculatoare, pe care companiile din „alte" industrii le cumpărau pentru activitatea lor. Chiar și în epoca dot.com recunoșteam „disruptorii", dar îi consideram jucători noi din „alte" industrii. Pets.com era un magazin de produse pentru animale de companie, doar online. Broadcast.com era un post de radio, doar online. E-Trade era o agenție de brokeraj, doar online.

Amazon era o librărie, doar online.

Dar lucrurile nu stăteau deloc așa. Amazon a fost, este și va fi întotdeauna o companie de tehnologie. Jeff Bezos a știut tot

timpul că, foarte curând, companiile de tehnologie nu vor mai produce doar infrastructură tehnologică pentru alte firme. În schimb, se vor afla ele însele în acele alte domenii de afaceri.

În anii 2000 am început să vedem cum viziunea lui Bezos prindea viață. Amazon s-a extins de la cărți la mărfuri generale, filme și spectacole generale, produse de băcănie, produse electronice de consum și servicii de cloud computing. La fel, Google distribuie filme, sisteme de automatizare a locuinței, telefoane și produse medicale. Telefonul companiei Apple a avut un succes atât de mare încât compania a eliminat „Computer" din numele său, iar acum produce spectacole de televiziune.

Din afară, companii printre care se numără Airbnb, Uber, Compass și Lemonade arată ca niște agenții de închiriere, servicii de *ride-hailing* și companii de asigurare. Dar, de fapt, acestea sunt companii de tehnologie, care diferă doar prin industria analoagă pe care au ales-o pentru a-și folosi tehnologia împotriva ei.

Cum reușesc să facă acest lucru? În parte, pentru că au o tehnologie mai bună – relații online, algoritmi și informații –, o cale mai bună de a administra orice afacere. Oricare ar fi produsul tău, poți să produci mai multe bucăți cu costuri mai mici, să vinzi mai multe produse cu marje ale profitului mai mari, dacă îți proiectezi întreaga afacere pentru a se desfășura online și pe bază de date. Companiile care au înțeles acest lucru foarte devreme și l-au capitalizat (Cei Patru – Amazon, Apple, Facebook și Google) au acum un avantaj la fel de puternic: mărimea. Cu costul lor de capital redus, puterea de monopol și mărimea considerabilă, ei împing orice afacere spre tehnologie.

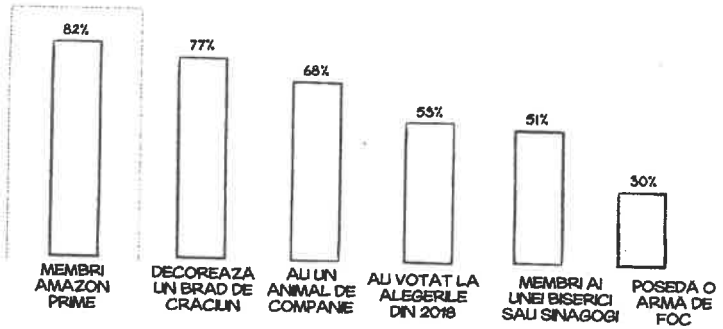
CEI PATRU SE EXTIND ÎN TOATE DIRECȚIILE

Câteva exemple. Mai întâi, livrarea. Amazon a decis că vrea să dețină sectorul de livrare. Ca urmare, compania este pe cale să transforme ceea ce era cândva o industrie (livrarea) într-o *feature* (Prime). Jeff Bezos, câteva miliarde de dolari și o echipă de ingineri ar putea să dea de furcă FedEx-ului. Cel puțin ar fi o luptă dreaptă. Dar Bezos nu se luptă câtuși de puțin corect. El conduce un retailer online care ajunge în 82% dintre gospodăriile americane, furnizează comerț online pentru oricine de la Bucks4Books la Gucci și face 17 milioane de dolari pe minut din vânzări.[3] Și a îndreptat această putere de piață spre FedEx.

Amazon este mai priceput la propriul joc al FedEx-ului: rata lui de livrare la timp este mai bună, prețurile (pentru livrarea produselor unor terțe părți vândute pe Amazon) sunt mai mici și investește pentru a-și extinde dominația, trecând la livrarea într-o zi a tot mai multe produse pe tot mai multe piețe. Acționarii FedEx s-au trezit într-un coșmar demn de filmele lui M. Night Shyamalan*. Dar în loc să vadă oameni morți, investitorii sunt bântuiți de furgonete Mercedes-Benz Sprinter cu o săgeată de forma unui zâmbet desenată pe una din laturi. Pretutindeni. Ele ar putea fi foarte bine tancuri germane Panzer luptându-se cu cavaleria albă-și-violet a camioanelor FedEx. Vor urma o mulțime de strigăte de luptă macho din partea FedEx, ceva eroism și o duhoare a morții tot mai grea. (Nu pot să mă abțin, îmi plac metaforele celui de-al Doilea Război Mondial.)

* M. Night Shyamalan, pe numele său real Manoj Nelliyattu Shyamalan, este un scenarist, regizor și producător american de origine indiană, cunoscut pentru filmele sale cu final mereu surprinzător (n.t.).

PROCENTE DIN GOSPODĂRIILE AMERICANE
2020



SURSE: CONSUMER INTELLIGENCE RESEARCH PARTNERS, CHRISTMAS TREE ASSOCIATION, U.S. ELECTION PROJECT, CENSUS BUREAU, PEW RESEARCH.

Un alt exemplu: produsele portabile.

Apple domină piața produselor portabile, o categorie care există de sute de ani, numai că noi nu am știut că sunt numite astfel. După ce primul produs a fost anunțat în urmă cu cinci ani, Apple este acum pe primul loc în rândul jucătorilor din această industrie, de patru ori mai mult decât următorul loc.

Capacitatea companiei Apple de a-și dezvolta serviciile și sectorul produselor portabile se datorează perspicacității manageriale a lui Tim Cook – aproape jumătate din veniturile firmei sunt asigurate acum de alte produse decât iPhone-ul. Afacerea cu produse portabile a companiei (Apple Watch, AirPods și Beats) a generat, de asemenea, un venit de 20 de miliarde de dolari în 2019, făcând-o mai mare decât McDonald's.[4] Dacă s-ar extinde – iar asta ar fi trebuit să se întâmple (dacă aveam FTC* sau DOJ**) –, afacerea ar fi probabil una dintre primele douăzeci cele mai valoroase firme din lume. Dar oricât de inteligent este Cook și oricât de bun a fost Jony Ive la designul produselor rectangulare de sticlă (mă refer la folosirea unei competențe esențiale), dacă credeți că așa va vinde Apple anul acesta ceasuri și căști în valoare de 20 de miliarde de dolari, vă înșelați. **Este vorba despre volant.** Rolex face un ceas frumos, dar nu am un telefon Rolex în buzunar pentru a mă conecta la el. Bose face căști nemaipomenite, dar nu are 500 de temple ale brandului (magazine) în care clienții pot să le probeze în mijlocul unei mulțimi conectate la ultima modă. Felicitări, portabilelor, ați devenit *tech*!

* *Federal Trade Commission* – Comisia Federală pentru Comerț (n.t.).
** *Department of Justice* – Departamentul de Justiție (n.t.).

VENIT
2019

SURSA: DOCUMENTE OFICIALE ALE COMPANIEI IMORE.

CEI PATRU VIN LA HOLLYWOOD

Încă un exemplu: streamingul media.

În anii 1930, Jack Warner, cofondatorul companiei Warner Brothers, a construit un conac în stil georgian, de 4 145 de metri pătrați, în Hollywood. A fost adeseori un loc de întâlnire pentru VIP-urile epocii de aur hollywoodiene, reședința mogulului arhetipal al studiourilor cinematografice. Această proprietate îi aparține acum lui Jeff Bezos.

Efectul industriei tehnologice asupra retailului se observă acum în media. Acest *juggernaut** al unei industrii de sute de miliarde de dolari şi cu o influenţă culturală de neegalat de nicio altă industrie din lume este *featurizat* – transformat într-o *feature*, un accesoriu, pentru a vinde baterii şi hârtie igienică. Ce-i drept, cam aşa a fost întotdeauna (de exemplu, reclamele la Bud Light).

Streamingul video adaugă energie volantului. Filmele şi divertismentul evocă emoţii puternice. Indicele NPS** (ataşamentul emoţional al unui client faţă de o companie) este de la negativ la zero pentru comerţul electronic şi companiile de internet, dar este puternic pentru companiile SVOD (Streaming Video On Demand – Streaming Video la Cerere). Dacă îţi place *Fleabag****, înseamnă că următorul prăjitor de pâine ţi-l vei cumpăra cel mai probabil de la Amazon, nu de la Target sau de la Williams-Sonoma.

Mari firme media de divertisment (Comcast, AT&T, Verizon, Fox, Sony) vor ceda valoare companiilor Amazon şi

* *juggernaut* este un termen englez (inspirat de numele unui zeu hindus, Jagannath), folosit în limbajul curent pentru a desemna o forţă colosală, nemiloasă, de neoprit (n.t.).

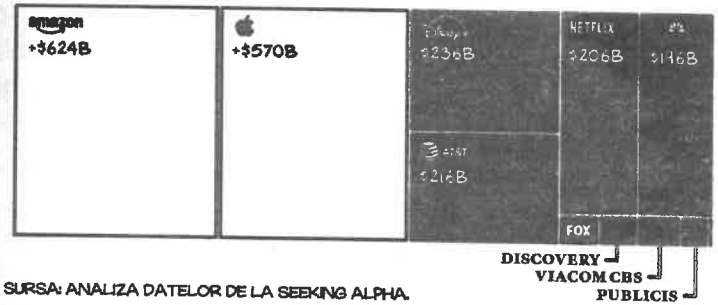
** NPS, acronimul pentru *Net Promoter Score* („Punctajul Net de Recomandare"), măsoară experienţa avută de clienţi şi anticipează dezvoltarea afacerii (n.t.).

*** *Fleabag*, în traducere literală „sac de purici", este un serial britanic de comedie neagră difuzat între anii 2016 şi 2019, difuzat pe Amazon Prime Video (n.t.).

Apple – doi giganţi tech pentru care media nu este o afacere majoră, ci doar o parte a volantului, o *feature*. La fel ca Walmart, Disney este singura companie consacrată cu active, conducere şi structură a acţionariatului capabilă să lanseze contraatacuri asupra furnizorilor de prosoape de hârtie şi AirPod-uri.

Transferul de valoare a început deja. În perioada de 13 luni dintre ianuarie 2019 şi februarie 2020, Apple şi Amazon *au adăugat* Disney, AT&T/Time Warner, Fox, Netflix, Comcast, Viacom, MGM, Discovery şi Lionsgate la capitalizarea lor de piaţă. Mai citiţi încă o dată ultima propoziţie.

SCHIMBĂRILE SURVENITE ÎN CAPITALIZAREA DE PIAŢĂ A COMPANIILOR APPLE ŞI AMAZON VS. CAPITALIZAREA DE PIAŢĂ A COMPANIILOR MEDIA
IANUARIE-12 AUGUST 2020



SURSA: ANALIZA DATELOR DE LA SEEKING ALPHA.

Netflix stă pe muchia de cuţit a acestei diviziuni. Nu mai departe de sfârşitul anului 2019, această companie era încă liderul în haita de streaming cu cel mai bun conţinut, cea mai bună tehnologie, un uriaş avantaj de *first-mover* („primul intrat pe piaţă") în ce priveşte abonaţii şi un management de excepţie.[5] Şi este încă un dulău respectabil. Netflix este singura companie care a realizat ceea ce Amazon a dobândit convin-

gând pieţele să le dea în esenţă un cec în alb pentru achiziţia de noi clienţi şi investiţiile în infrastructură în virtutea puterii unei viziuni. Iar compania a beneficiat de pe urma pandemiei: acţiunile au crescut cu 50% din ianuarie, iar numărul abonaţilor, cu 110% în prima jumătate a anului 2020, ceea ce înseamnă o creştere de două ori mai mare decât cea înregistrată în aceeaşi perioadă a anului trecut.[6] Dacă Netflix continuă să-şi crească bugetul său de conţinut în acelaşi ritm, în 2025 Netflix va cheltui mai mult cu *Stranger Things*, *You*, *The Crown* şi alt conţinut original decât cheltuiesc Statele Unite pe bonuri de masă (SNAP)*. Cine spune că nu funcţionează capitalismul?

Dar ştiţi cine nu este impresionat de aceste cifre? Tipul care ia hormon uman de creştere în vila lui Jack Warner. Bezos are el însuşi un volant. La fel şi Tim Cook. Dacă ar avea avantajul lor strategic, Reed Hastings ar putea fi egalul lor ca director executiv. Netflix are nevoie, cel mai probabil, de o extindere. Prima mişcare ar fi să achiziţioneze Spotify, un alt pretendent la tron, cu active minunate şi vulnerabilităţi potenţial fatale. Împreună, vor pune mâna pe Sonos şi vor avea muzică şi video, alături de o prezenţă fizică în casă pentru a se lupta cu Alexa şi Siri. În felul acesta, Netflix va căpăta mai mult teren (şi în timpul zilei).

Alţi jucători care au apărut în spaţiul de streaming video – Quibi şi Peacock – au venit prea târziu. Peacock are o propunere de valoare complexă (oferte diferenţiate) şi multe dintre emisiunile NBC sunt accesibile pe alte platforme. Quibi... este trist să vezi cum două minţi sclipitoare în ale afacerilor au eşuat atât de lamentabil. După cum se spunea într-un articol din *Wired*, este mult mai distractiv să faci glume pe seama Quibi decât să te uiţi la Quibi.[7] Şi nici nu are un volant sau o diferenţiere suficient de puternică pentru a justifica încă un abonament lunar.

Media a devenit un vehicul pentru achiziţionarea de clienţi versus o afacere independentă. Aşadar, firmele cu cele mai discrete mijloace de potenţare a drogului mass-mediei vor câştiga. Cei Patru v-au administrat intravenos deja o doză, aşa că de ce nu i-aţi lăsa să adauge şi un video? Merită menţionat faptul că Jack Warner, proprietarul iniţial al vilei lui Bezos din LA, a fost ţinta unei acţiuni antitrust organizate de DOJ în 1948.

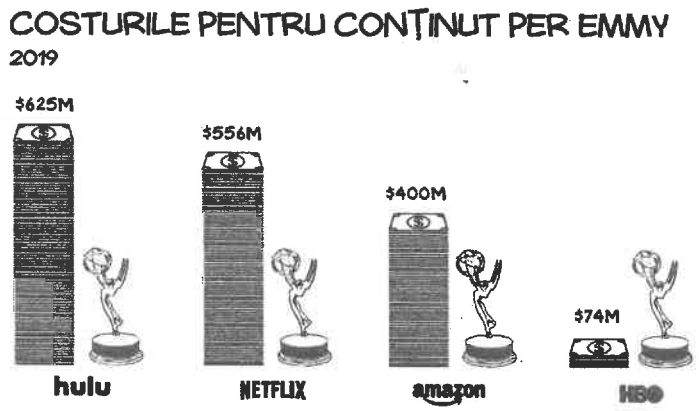
O modalitate de a şti când jucătorii consacraţi sunt ameninţaţi serios de *big tech* se întrevede atunci când ei uită ce i-a adus în prim-plan şi încep să facă lucruri stupide. Legătura la HBO Max.

Televiziunea este forma de artă definitorie a epocii noastre. Filmele au devenit plictisitoare şi previzibile. Cine mai vrea să vadă încă un serial cu supereroi? Încoronarea creativităţii cinematice este televiziunea, iar HBO a fost, vreme de decenii, tot ceea ce a avut mai bun de oferit TV-ul. *The Sopranos*, *The Wire*, *Six Feet Under*, *Sex and the City*, *Game of Thrones*... HBO este brandul cu un geniu creativ de neegalat. HBO câştigă un Premiu Emmy pentru fiecare 75 de milioane de dolari cheltuiţi pentru conţinut, spre deosebire de Amazon, care cheltuieşte 400 de milioane de dolari în acest scop. *The Morning Show* al lui Apple costă 15 milioane de dolari pe episod[8] – mai mult decât a cheltuit HBO pentru fiecare episod din *The Game of Thrones*.[9] La care v-aţi uita mai degrabă? Greu de decis. Ultima propoziţie este o minciună.

Ce face directorul executiv al AT&T, John Stankey, cu achiziţionarea HBO-ului de către AT&T/Warner Media? El

* SNAP este acronimul pentru *Supplemental Nutrition Assistance Program*, numit şi *Food Stamp Program*, un program administrat de Departamentul pentru Agricultură al SUA, care oferă ajutor pentru cumpărarea alimentelor de către populaţia fără venituri sau cu venituri mici (n.t.).

intră în Musée d'Orsay, această bijuterie de muzeu din Paris, și spune: „Haide să scalăm asta". HBO a fost cel mai bun brand de lux din punctul de vedere al conținutului, geanta Birkin a streamingului video. Acum este o vechitură vândută la prețul exorbitant de 15 dolari pe lună, care este de două ori mai mare decât prețul cerut de Disney+ și de trei ori mai mare decât cel al Apple TV+. Nimeni nu vrea să plătească 15 dolari pentru un pachet care conține *The Bing Bang Theory*. Și pentru ca prezentarea produsului să fie un dezastru total, HBO Max nu este disponibil pe Roku și Amazon Fire TV, deoarece conducerea nu a reușit să obțină contracte de distribuție pentru cel mai popular instrument de streaming (Roku), care, împreună cu Amazon Fire TV, acoperă 70% din audiența streamingului video.[10]



SURSA: ANALIZA DATELOR DE LA OBSERVER

Cine poate să vadă o oportunitate în erorile făcute de HBO? Apple. Compania din Cupertino investește 6 miliarde de dolari în conținut vertical, original pe Apple TV+, răpind HBO-ului poziționarea de brand de lux. **Luxul înseamnă artizanat și raritate.** Apple TV+ nu este definit de ce se află pe această platformă, ci de ce **nu se găsește** pe ea. Mai precis, nimic din ce nu este produs de Apple. Desigur, *The Morning Show* nu este *Sex and the City*, dar nici *Arliss* de pe HBO nu era. Ani la rând, HBO a făcut eforturi pentru a-și crește conținutul original înainte ca *Sex and the City* (1998) și *The Sopranos* (1999) să-l transforme într-un campion TV prestigios. Dacă vă întrebați unde s-au dus toate cele 6 miliarde de dolari alocate de Apple pentru conținut, aduceți-vă aminte că primul iPhone nu avea nici măcar aplicații.

Tech mai mare, probleme mai mari

Pandemia de COVID-19 este o armă eficientă pentru distragerea în masă a atenției de la comportamentul nepotrivit al big tech-ului. Nici o știre nouă nu supraviețuiește mai mult de 12 ore în condițiile în care pandemia și incompetența manifestată la scară națională fac ca orice altceva să pară mai puțin important.

Dar, fie că suntem atenți sau nu, creșterea necontrolată și dominația pieței creează o mulțime de probleme. În mod inevitabil, companiile fără o concurență serioasă încep să-și piardă din spiritul inovator și atrag profit și acțiuni mai degrabă prin exploatarea poziției lor decât prin crearea de valoare reală. Iar pentru a-și proteja poziția, ele comit infanticid asupra altor inventatori. În anii 1980 și 1990, când se afla la apogeul puterii sale, Microsoft era notoriu pentru faptul că suprima inovația venită din exterior. Prima linie de apărare a companiei era FIN: răspândirea fricii, incertitudinii și neîncrederii față de produsele concurenței, sugerând, de exemplu, că ele nu fuseseră testate suficient cu produsele Microsoft sau că

firma rivală nu era bine capitalizată sau orice altceva s-ar fi putut gândi să spună un reprezentat de vânzări întreprinzător. Microsoft era, de asemenea, un mare amator de *vaporware* – anunțând un produs sau o *caracteristică* pentru a concura cu un rival, chiar dacă un asemenea produs nu avea să fie lansat niciodată. În cel puțin un caz, Microsoft a creat false mesaje de eroare care apăreau când utilizatorul instala software de la concurență.[11]

Pentru big tech-ul din ziua de azi, mizele sunt mai mari, deoarece puterea și potențialul lor de exploatare pătrund mai adânc în viața și societatea noastră. În anii 1990, Bill Gates putea să împiedice o aplicație de calcul tabelar de la o firmă rivală să prindă tracțiune. Astăzi, Mark Zuckerberg poate influența rezultatul unor alegeri prezi-dențiale. Facebook devalizează nu doar bugetele pentru tehnologie ale corporațiilor americane, dar și viața privată, bunăstarea noastră emoțională și sănătatea democrației.

În condițiile în care aceste companii au ajuns să se dezvolte mai mult decât Microsoft în anii 1990, ponderea și integrarea lor în viața noastră devin un risc. În primele zile ale izolării dictate de pandemie, când rafturile magazinelor alimentare au început să se golească și livrările companiei Amazon creșteau într-un ritm amețitor, ne-am dat seama că aveam un grup nou de firme prea mari pentru a eșua. Când companiile devin „prea mari pentru a eșua", ele își dau seama că asumarea unor riscuri neobișnuit de mari este strategia potrivită; în condițiile în care activele cu potențial de creștere sunt privatizate, iar cele a căror valoare scade primesc sprijin. O asemenea asimetrie a riscurilor a făcut ca băncile să mobilizeze pârghii care aproape că au pus economia globală la pământ. Așadar strategia orientată spre acționari a big tech-ului este să ignore cu nesăbuință alegerile, depresia la adolescenți, copii cu pojar,

radicalizarea tinerilor și distrugerea locurilor de muncă, în condițiile în care dezavantajele sunt minime.

Rolul big tech-ului în sădirea opoziției și a radicalizării a fost atât de bine documentat, încât a devenit o normalitate. Exemple noi, sfidătoare de cum firmele pun profiturile înaintea oamenilor ies la suprafață în mod regulat. Chiar cu câteva zile înainte de a-mi încheia munca la această carte, BuzzFeed relata că Facebook primise 455 de plângeri legate de o grupare paramilitară care-i chema pe oameni „la arme" în Kenosha, Wisconsin, ca reacție la protestele organizate acolo împotriva unor acțiuni ale poliției în care aceasta folosise arme de foc. Dar în ciuda numeroaselor atenționări – plângerile reprezentau 66% din totalul rapoartelor de acest fel primite de Facebook în acea zi – și a patru analize făcute separat de moderatori, Facebook a lăsat pe site această incitare clară la violență.[12] Apoi, când doi protestatari au murit împușcați în Kenosha, probabil de un membru înarmat al miliției, meme și postări în care era felicitat făptașul au inundat Facebookul. O campanie de strângere de fonduri pentru acesta a fost distribuită de 17 000 de ori.[13] Acest lucru s-a întâmplat la o săptămână după ce a fost publicat un raport în care se spunea că Facebook promovează activ conținut în care se neagă Holocaustul[14], iar Facebook a recunoscut că acceptase să apară pe site mii de pagini și grupuri care susțineau QAnon, în pofida linkurilor către, așa cum s-a spus la NBC News, „incidente violente, criminale, inclusiv jefuirea unui tren, răpiri, o acțiune de urmărire organizată de poliție și o crimă".[15]

Se pare că firmele big tech se gândesc rareori, dacă nu cumva niciodată, la implicațiile designului produsului lor și ale politicilor lor. Iar dacă o fac, sacrifică cu bună știință bunăstarea comunității în favoarea profitului privat. Este un cod instituțional să nu recunoști externalitățile scalării care au

condus la Cambridge Analytica* și la conținutul de pe YouTube care radicalizează tinerii. Toți cei care se întreabă: „Ne-am gândit ce facem dacă se întâmplă acest lucru?" sau, într-o manieră mai generală, au obiecții față de răspunsul la întrebarea profundă: „Cum sărim de la 10 la 200 de milioane de utilizatori activi pe zi?" sunt trimiși pe Insula Inadaptaților. Este greu să reziști tentației de a valora mai mult decât industria auto a Statelor Unite, de a fi un Steve Jobs al epocii tale, personalitatea care este invitată să conferențieze la Stanford Business School sau de a face obiectul unei idolatrii la scară națională pentru bogăția sau invențiile tale.

CUM SĂ TE OPUI CELOR PATRU

Este dificil să împingi înapoi o asemenea creștere – când firmele ajung atât de puternice, indivizii sau chiar companiile nu prea pot să facă mare lucru. Această sarcină revine guvernului. Însă big tech-ul are de partea sa opinia publică și sute de lobbyiști și se mișcă mult prea repede pentru ca autoritățile să țină pasul. **Legile scrise la lumina generată de centralele pe cărbune nu funcționează împotriva monopolurilor digitalizate.** Principiile antitrust tradiționale se concentrează asupra daunelor aduse consumatorului prin prisma prețurilor. Prețurile mici sunt bune, prețurile mari sunt rele. Nu este un cadru potrivit pentru companiile care nu pretind o plată de la consumatori, precum Facebook sau Google, sau își reduc în permanență prețurile, ca, de exemplu, Amazon (și Apple cu Apple TV+), dar, cu toate acestea, limitează concurența și provoacă daune consumatorilor în alte moduri decât prin prețuri mari. Un asemenea cadru antitrust nu poate

* Cambridge Analytica este o companie din Anglia care a fost acuzată că a obținut datele personale a peste 50 de milioane de utilizatori Facebook, pe care le-a folosit în scopul influențării mediului politic (votul în favoarea lui Donald Trump și a Brexitului) (n.t.).

nici măcar să justifice capacitatea acestor firme de a-și consolida piețele și de a-și depăși concurența prin accesul lor unic la miliarde de dolari sub forma capitalului cu costuri scăzute.

Tot astfel, măsurile tradiționale de reglementare a conținutului au fost stabilite pe vremea presei tipărite și a comunicațiilor radiodifuzate. Primul Amendament, care declară libertatea de exprimare, este o piatră unghiulară a democrației americane, dar ea nu a fost niciodată absolută. Calomnia, incitarea la violență, încălcarea confidențialității și dezvăluirea secretelor de stat au fost întotdeauna îngrădite, iar discursul comercial a fost restricționat. Modul în care au fost trasate aceste limite a fost stabilit însă într-o vreme în care cărțile trebuiau să fie tipărite și vândute pe rând, iar mass-media electronice pierdeau în favoarea undelor electromagnetice. Acum, oricine poate să atingă o audiență de milioane de indivizi, iar actorii sofisticați pot să transmită milioane de mesaje personalizate individual unor grupuri influențate în anumite moduri pentru a fi extrem de sensibile la acțiunile persuasive bine țintite. Așa cum se spune adeseori, **libertatea de exprimare nu înseamnă libertatea de a nu fi supus mijloacelor de influențare.** Algoritmii foarte sofisticați pentru o Audiență Personalizată pot să afecteze foarte mult procesul democratic atunci când reclame false pot fi direcționate mai degrabă doar spre anumiți potențiali alegători, decât spre o audiență largă capabilă să le evalueze și să le judece în mod public. Fenomenul *deepfake* (adică înregistrări video false, dar cu aparență realistă, care arată ca și cum cineva a spus sau a făcut ceva) și alte instrumente de fabricare a știrilor false capătă amploare, distrugând tot mai mult fibra noastră națională.

Publicul și mass-media dau semne de trezire în fața acestor amenințări, deși drumul înainte este îngust și anevoios. Subcomitetul antitrust de la Casa Albă a făcut vâlvă în vara lui

2020 când i-a chemat pe directorii executivi ai Celor Patru să depună mărturie într-una dintre cele câteva audieri publice. Mulți oameni, printre care m-am numărat și eu, au crezut că era un gest lipsit de valoare, dar s-a dovedit că subcomitetul și-a făcut temele, iar o majoritate clară a membrilor săi este foarte decisă a aduce sub control activitatea big tech.

În cuvântul de deschidere, președintele subcomitetului, reprezentantul Congresului David Cicilline, a prezentat o viziune asupra unei legislații antitrust digital, concentrându-se asupra datelor și sferei de influență a big tech. Membrii subcomitetului nu erau în căutarea unor informații suplimentare, ci mai degrabă semnalau și examinau legislația și acțiunile antitrust pe care probabil că le vor cataliza.

Interpelările au fost conduse de reprezentanta Congresului Pramila Jayapal. Înarmată cu documente interne ale companiilor, mărturii din cadrul anchetei făcute de subcomitet și cu spirit justițiar, Jayapal i-a atacat fără milă. Politicienii sunt depășiți uneori la astfel de audieri, iar Jayapal a demonstrat că este mai mult decât talentată pentru a nu ajunge pe scaunul acuzaților să depună mărturie în fața Congresului cu privire la practicile anticoncurențiale ale propriei firme – dar a preferat în schimb să-și slujească patria. Ea i-a adresat prima întrebare chiar alegătorului ei, Jeff Bezos, pe care l-a făcut să recunoască faptul că nu exclude posibilitatea ca Amazon să folosească date ale comercianților independenți. După ce a terminat cu cel mai bogat om din lume, Jayapal și-a îndreptat atenția către numărul trei, Mark Zuckerberg, pe care l-a asaltat cu o mulțime de întrebări, majoritatea pornind de la e-mailurile acestuia, care arătau că Facebook a copiat în mod ostentativ produse aparținând unor firme rivale.

S-a spus în repetate rânduri că FTC se pregătește să inițieze un demers antitrust împotriva Google, iar dacă Congresul va putea reuni voința necesară pentru a trece o legislație antitrust cuprinzătoare, ar putea urma multe asemenea acțiuni împotriva altor jucători big tech.

Ar trebui să nu ne mai gândim la aceste măsuri ca la un fel de *pedeapsă* aplicată firmelor big tech pentru că au făcut ceva rău sau pentru că liderii lor sunt oameni răi. Managerii fac tot ce pot pentru a crește valoarea acțiunilor, asta este sarcina lor. Iar când compania ajunge suficient de mare, o modalitate foarte bună de a le asigura acționarilor tăi câștiguri pe termen scurt este să sugrumi concurența și să te folosești de puterea pe care o ai; așadar, asta fac managerii. Noi spargem companii pentru a reintroduce competiția pe piețe, iar aceasta este aplicația-gangster pentru o economie în creștere, care are nevoie de un comportament mai bun. Ca urmare, există mai multe opțiuni din partea altor jucători, care, apoi, trebuie... să se comporte mai bine.

Legea antitrust este doar un instrument din trusa guvernului pentru problemele create de puterea periculoasă a firmelor big tech. Și pentru că aceasta cultivă concurența, are potențialul de a fi cea mai cuprinzătoare. Dar poate că sunt necesare și alte măsuri de reglementare care să controleze practicile firmelor big tech legate de folosirea abuzivă a datelor noastre personale și de promovare neîncetată a informațiilor false și a discordiei. Iar acest lucru este mult mai dificil decât ar părea la prima vedere, deoarece schemele de reglementare pot avea consecințe neintenționate. Legile stricte care privesc poluarea și forța de muncă pot să împingă producția în țările străine care au reglementări minimale privind mediul și protecția socială. Deceniile la rând în care oamenii s-au luptat cu incendiile necontrolate au lăsat în urma lor depuneri de materiale combustibile care pot să provoace catastrofe și mai mari. Unul dintre cele mai mari riscuri este că regimurile de reglementare

menite să controleze marile companii sfârșesc prin a le aduce beneficii, deoarece acestea sunt singurele care au resursele necesare pentru a crea sisteme și echipe interne de conformitate.

Regimul de reglementare actual referitor la conținutul tech (cum ar fi postările de pe Facebook, tweeturile și rezultatele căutărilor Google) este guvernat în bună măsură de ceea ce este cunoscut ca Secțiunea 230. Aceasta apără platformele online de răspunderea pentru conținutul pe care utilizatorii îl postează pe platformă, o protecție esențială pentru dezvoltarea internetului ca mediu de comunicare. Însă această protecție se extinde și asupra conținutului periculos. În ultimii ani au apărut multe solicitări de revizuire a Secțiunii 230, dar nu s-a conturat încă nicio viziune despre cea mai bună cale de urmat.

Acțiunea întreprinsă recent de Congres în vederea ajustării măsurilor de protecție oferite de Secțiunea 230 ilustrează riscurile modificării brutale a reglementărilor. Congresul era îngrijorat de creșterea spectaculoasă a numărului de reclame la servicii pentru adulți de pe site-uri precum Craigslist și Backpage.com, deoarece multe dintre aceste materiale publicitare erau, de fapt, anunțuri care vindeau victime ale traficului de persoane. Ca urmare, în 2018, Congresul a adoptat o lege cunoscută acum ca FOSTA-SESTA. Aceasta limita protecțiile oferite de Secțiunea 230 în cazurile în care conținutul provenea de la traficanții de servicii sexuale. Chiar în timp ce legea era dezbătută, au apărut opozanți vocali, mulți dintre ei din comunitatea tech, care au avertizat că o asemenea măsură ar împinge pur și simplu traficul sexual înapoi în subteran, făcând și mai dificilă eradicarea lui și, totodată, suprimând comerțul legitim și comunicarea online. La început, o serie de companii importante din industria tech s-au opus proiectului legislativ, dar după ce el a fost modificat pentru a fi pe placul lor, Facebook l-a susținut cu tărie și, în cele din urmă, a fost adoptat.

A fost, mai mult sau mai puțin, un eșec. Așa cum au prevăzut unii, prestatorii din domeniul serviciilor sexuale au susținut că legea i-a împins înapoi pe străzi și în umbră, făcând munca sexuală mai periculoasă și mai instabilă. Și nu există dovezi solide că schimbarea a pus capăt traficului sexual. Autoritățile au închis Backpage.com chiar înainte ca legea să fie adoptată, folosindu-se de legi existente perfect funcționale împotriva, n-o să vă vină să credeți, traficului sexual. Inutilitatea legii s-a văzut cel mai bine în efectele sale asupra concurenței. La puțină vreme după adoptarea ei, o serie de mici site-uri pentru întâlniri și-au încetat activitatea de teamă că vor putea fi acuzate de comportament ilegal. Tot atunci însă, Facebook (al cărui sprijin fusese esențial pentru promulgarea legii) și-a lansat propria platformă pentru întâlniri.

Blestemul Numerelor Mari

Fiecare firmă big tech trebuie, în mod implicit sau explicit, să-și asigure investitorii că există șanse rezonabile ca valoarea acțiunilor lor să se dubleze în următorii cinci ani. În caz contrar, aceștia vor cumpăra acțiuni Zoom, Lemonade sau de la altă firmă „disruptivă". Pe măsură ce capitalizarea lor de piață crește, pofta firmelor big tech este tot mai greu de satisfăcut, la fel cum Brad Pitt a fost obligat să sugă sângele oamenilor, deoarece șobolanii nu puteau să-i potolească setea. Vă mai aduceți aminte filmul? Palid și cu tunsoare urâtă...

Și. Totuși. De basm.

Google și Facebook ar putea să înșface ce a mai rămas din veniturile industriei radio și ale presei tipărite și tot ar ajunge

flămânde după 24-36 de luni, dacă e să ne luăm după așteptările investitorilor. Cei Patru trebuie să-și suplimenteze veniturile cu aproape un trilion de dolari în următorii cinci ani. Pentru aceasta vor fi nevoiți să intre pe piețe noi – și care să vină una după alta. Nu poți să hrănești un oraș cu carne de iepure. Trebuie să mergi la vânătoare de animale mari. Unde vor găsi ei un asemenea vânat?

Amazon

Amazon se remarcă prin atitudinea sa vizionară și talentul de povestitor. Bezos a avut viziunea de a vinde toate produsele online într-un moment în care așa ceva părea de neconceput. Mai mult decât atât, Bezos și echipa sa au realizat un lucru fără precedent – i-au convins pe investitori să nu se aștepte la profituri pe termen scurt sau mediu. În vreme ce profiturile majorității companiilor sunt reevaluate la fiecare trei luni potrivit raportărilor lor de venit trimestriale, Bezos a redresat

mecanismele pavloviene ale investitorilor, înlocuind profiturile cu viziunea și creșterea. Un rol important în această decizie l-a avut directorul financiar Joy Covey, care a admis că metoda cea mai bună de a prezice viitorul este să-l construiești. Iar cea mai bună metodă de a construi viitorul este să dobândești acces la capital ieftin pentru a împinge viitorul înainte prin investiții extraordinare pe care alții nu le-ar face și care vă asigură avantaj competitiv, de natură să vă ofere acces la capital și mai ieftin... și așa mai departe. În vreme ce majoritatea firmelor caută să obțină un avantaj competitiv cu ajutorul celor mai scăzute costuri, Amazon este interesat de un avantaj de durată care presupune investiții gargantuești.

Compania care a beneficiat enorm de pe urma izolării pandemice (închiderea magazinelor de retail și teama de a părăsi domiciliul) este – surpriză! – cea care se ocupă cu livrarea produselor de retail la voi acasă. Și cu toate că nu mai este la fel de mult în atenția mass-mediei, Amazon a cules beneficii uriașe și de pe urma faptului că oamenii și-au petrecut mai mult timp online, datorită diviziei Amazon Web Services a companiei, a cărei valoare se ridică la 40 de miliarde de dolari. Într-adevăr, programul de ajutoare financiare în valoare de 1200 de dolari al guvernului federal ar fi trebuit să se numească Amazon Shareholder Support Act (ASSa)* (Legea pentru Sprijinirea Acționarilor Amazon). Nici în cele mai frumoase vise ale lor, acționarii de la Amazon nu ar fi putut să-și imagineze acest scenariu: guvernul închide concurența, obligă pe toată lumea să stea acasă și apoi trimite consumatorilor trilioane de dolari în numerar. Cum să nu iasă din toată această poveste cu un avânt atât de mare, încât niciunul dintre rivali să nu-i poată ajunge din urmă? Investitorii se vor întreba: de ce nu aș cumpăra pur și simplu Amazon.

* Autorul a redat acronimul (ASSa) cu literă mică la final pentru a evidenția cuvântul ASS („fund") (n.t.).

Scurtă descriere a afacerilor în vreme de pandemie:

- Izolat la domiciliu
- Netflix
- Îmi urăsc soțul/soția
- Încep să-mi urăsc și copiii
- Jeff Bezos a recuperat banii pierduți după divorțul său în 30 de zile

Domnul Bezos și-a sporit averea cu aproximativ 35 de miliarde de dolari în 30 de zile. În 2018, presa dedicată domeniilor afacerilor și tehnologiei era nerăbdătoare să afle răspunsul la întrebarea: care avea să fie prima companie de un trilion de dolari, Apple sau Amazon? Apple a câștigat cursa la mustață și a ajuns la două trilioane de dolari în august 2020. Dar nu ar trebui să avem vreo îndoială în privința numelui companiei care va atinge prima cifra de trei trilioane de dolari. Toată lumea - investitori, consumatori, guvernul - va paria pe Amazon. Aceasta va fi prima companie de trei trilioane de dolari până la sfârșitul anului 2023.

Cu Prime, AWS și Marketplace, Amazon are cel mai mare volant din istoria afacerilor. Ce va face cu el?

Una dintre strategiile de gangster ale acestei companii este să transforme cheltuielile în câștiguri. Este unul dintre cele mai bune trucuri ale lui Bezos și, ca multe alte lucruri pe care le fac cei de la Amazon, este rezultatul unei combinații între scara afacerii și costul ultrascăzut al capitalului. Iată cum funcționează. Mai întâi, compania ajunge să fie foarte bună la funcțiile esențiale ale afacerii sale*, dar nu centrale. Amazon este un magazin online, așadar are nevoie de un *web back end** nemaipomenit, ceea ce înseamnă un centru de date superior. Centrele de date world-class sunt esențiale pentru Amazon, dar administrarea lor nu face parte din activitățile sale esențiale. Modalitatea prin care majoritatea companiilor ajung să fie foarte bune la acest capitol este să plătească pe altcineva pentru a se ocupa de el. Cei cu statut de guru în afaceri au predicat acest lucru de decenii: concentrați-vă asupra „competențelor centrale" și externalizați orice altceva. Amazon face exact invers. Compania nu plătește pe altcineva pentru a se ocupa de centrul său de date. Ea profită de volumul masiv al centrului său de date și de capacitatea sa de a investi capital, în esență nelimitat, pentru a construi cea mai bună competență de pe planetă referitoare la administrarea centrului de date. Acesta este primul pas.

Pasul al doilea este că Amazon se întoarce jur-împrejur și începe să vândă această competență altor companii ca pe un serviciu. Așa s-a născut AWS, cel mai mare, de departe, furnizor de servicii cloud. Ca firme ale căror rădăcini sunt în tehnologie și software, versus retail, Microsoft și Google ar trebui să dețină această piață, iar AWS face mai multe afaceri decât acestea două la un loc. Amazon a făcut același lucru cu depozitul de mărfuri și distribuția, mai întâi construindu-și capacitatea de a livra milioane de produse în 48 de ore, apoi oferind aceste servicii altor retaileri prin Amazon Marketplace. Acum, peste 20% din veniturile companiei sunt asigurate de Marketplace. Plățile reprezentau 2% din costurile companiei, așa că aceasta le-a transformat într-o cheltuială R&D și au inventat Amazon Payments.

* Organizarea unei afaceri în domenii funcționale, cum ar fi resurse umane, marketing, producție, vânzări, cercetare și dezvoltare etc. (n.t.).

* *Web back end* sau *backend* este partea de server a site-ului web pe care nu o poți vedea. Aceasta stochează și organizează datele și se asigură că tot ce ține de partea clientului (*front-end*) funcționează bine (n.t.).

AMAZON TRANSFORMĂ CENTRELE DE COST ÎN GENERATOARE DE VENITURI

CENTRE DE COST 2005	ÎN MILIOANE	GENERATOARE DE VENITURI
VÂNZĂRI NETE	$ 8,490	
COSTURI DE PRODUCȚIE	6,212	→ amazonbasics amazon publishing amazonstudios
COSTURI DE TRANSPORT	239	
PROFITURI BRUTE	$ 2,039	
CHELTUIELI DE OPERARE		
DEPOZITARE	$ 522	→ amazon fulfillment
TEHNOLOGIE & CONȚINUT	406	→ aws
MARKETING	192	→ amazon marketplace amazonadvertising
PROCESAREA PLĂȚILOR	207	→ amazon pay
ACTIVITĂȚI GENERALE & ADMINISTRAȚIE	148	→ amazon business
VENITURI DIN OPERAȚIUNI	$ 566	

SURSA: SOCIAL CAPITAL.

Amazon a realizat venituri de 89 de miliarde de dolari în trimestrul al doilea din 2020, o sumă mai mare decât bugetul anual al Departamentului pentru Educație (68 de miliarde) sau suficientă pentru a pune capăt malariei în întreaga lume. Așadar, cum putem afla care va fi următoarea mișcare a companiei Amazon? Simplu. Care sunt cele mai mari cheltuieli ale sale? Viziunea de a considera cheltuielile drept investiții în afaceri independente viitoare este expresia latinească pentru „trei trilioane".

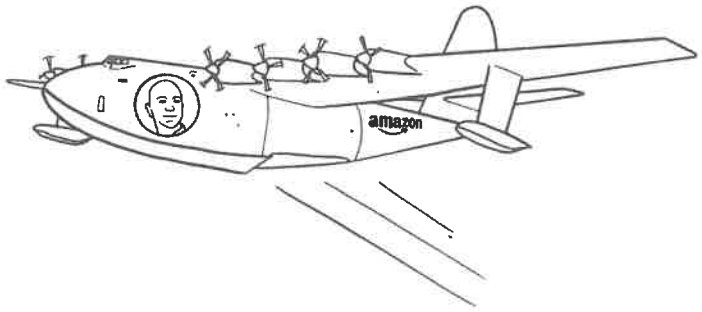
În iulie 2017, noi am anticipat[16] că „dacă Bezos va spune mâine: «Noi vedem în livrarea-a-doua-zi o uriașă oportunitate», cele 150 de miliarde de dolari reprezentând capitalul de piață al DHL, FedEx și UPS vor începe să se scurgă spre Amazon". Și așa s-a întâmplat. De la lansarea serviciului de livrare al companiei Amazon, în februarie 2018, FedEx a pierdut 25 de miliarde de dolari (35%) din valoarea de piață, în pofida creșterii cu 24% a S&P*. Amazon a adăugat 240 de miliarde de dolari (33%). În mai puțin de doi ani, Amazon a acaparat aproape o cincime din piața livrărilor din comerțul electronic al Statelor Unite.

Începând din 2014, comerțul electronic din această țară a crescut cu 84%, creând o oportunitate masivă pentru industria de livrare. Dar, în schimb, a avut loc un transfer de bogăție de la FedEx, UPS și guvernul american la Amazon. Acesta din urmă a introdus afacerile cu o marjă scăzută a profitului, *high-friction* ca un mijloc de a diferenția afacerile cu o marjă ridicată a profitului, *low-friction* (AWS și AMG).

Amazon a profitat de oportunitatea oferită de pandemie. La începutul apelului privind câștigurile companiei, din mai 2020, Jeff Bezos i-a prevenit pe acționari, spunându-le că „poate ar fi mai bine să se așeze". Mai făcuse acest lucru de câteva ori. Era vorba despre a smulge profituri de la gura acționarilor pentru a le reinvesti în companie. Cu excepția Netflixului, nicio altă firmă nu a dat acestei practici prea mult spațiu de rulare. Bezos s-a folosit de fiecare centimetru pentru a lansa un avion pe care probabil nimeni nu va avea cum să-l prindă. Imaginați-vă un avion Spruce Goose**, dar care zboară cu de două ori viteza sunetului.

* S&P 500 sau S&P este un indice bursier care măsoară evoluția acțiunilor a 500 de mari companii publice, majoritatea americane. Indicele este calculat de compania Standard & Poor's (n.t.).

** Un simbol al industriei americane din timpul celui de-al Doilea Război Mondial, *Spruce Goose* („Gâsca de Molid") a fost cel mai mare avion cu structură de lemn (de mesteacăn) construit vreodată. Conceput de Henry Kaiser și proiectat de Howard Hughes, el a zburat o singură dată, pe 2 noiembrie 1947 (n.t.).



Bezos le-a spus investitorilor că profiturile de 4 miliarde de dolari pe care le aşteptau vor fi reinvestite. Investiţia avea o temă: COVID-19. Bezos a conturat o viziune despre teste COVID-19 făcute la domiciliu, donatori de plasmă, echipamente de protecţie, distanţare, compensaţii suplimentare şi protocoale pentru adaptarea companiei la o lume nouă.[17] Amazon dezvoltă primul lanţ de aprovizionare „vaccinat" de pe planetă.

O strategie foarte bună stabileşte o legătură între condiţiile pieţei şi activele companiei. Mai simplu spus, strategia este răspunsul unei firme la următoarea întrebare:

CE SARCINĂ CU ADEVĂRAT DIFICILĂ NE PUTEM ASUMA?

Cred că Amazon va oferi membrilor săi Prime testări la o scară şi cu o eficienţă care vor face ca America să pară asemenea Coreei de Sud în privinţa competenţei. Lanţul de aprovizionare „vaccinat", cât se poate de testat şi de sigur, va crea un organism de execuţie mai musculos şi mai imun, oferind acţionarilor o valoare uriaşă – reală şi percepută.

A fi lider înseamnă să ai capacitatea de a-i convinge pe oameni să lucreze împreună în vederea atingerii unui ţel comun. Decizia lui Bezos de a cheltui miliarde de dolari pentru siguranţa lanţului său de aprovizionare izvorăşte dintr-o viziune accesibilă doar geniilor sau nebunilor.

Marea recompensă pentru Amazon este asistenţa medicală. Aici, de asemenea, pandemia a accelerat mutarea inevitabilă a companiei în acest spaţiu. Unul dintre atuurile centrale ale sale este că stă pe o colecţie masivă de date şi o foloseşte pentru a culege părţile profitabile ale afacerii şi a externaliza componentele mai puţin atractive. Există câteva locuri în care poate să meargă Amazon cu asistenţa medicală. Primul este cel mai probabil asigurările. Aşa cum am văzut în cazul spectaculosului IPO (Initial Public Offering – Oferta Publică Iniţială) al companiei Lemonade, din iulie 2020, există o oportunitate disruptivă în domeniul asigurărilor. În general, consumatorii nu se dau în vânt după ele şi nu au încredere în companiile de asigurări, şi pe bună dreptate. Este o industrie umflată cu pompa, protejată de politici de reglementare de stat ineficiente şi relaţii adânc înrădăcinate. Este o pradă obeză şi lentă pentru prădătorul alfa al lumii afacerilor.

Amazon ştie foarte multe lucruri despre cei mai buni clienţi ai săi: ce mănâncă, dacă cumpără echipament sportiv sau jocuri video, dacă au copii sau dacă au o relaţie amoroasă. Între cumpărăturile Amazon şi Whole Foods, cardul Amazon şi toţi comercianţii „plăteşte cu Amazon", compania are infinit mai multe date individualizate decât orice statistician din domeniul asigurărilor. Şi cum numărul celor care lucrează în economia gig sau ca freelanceri pe termen lung este în creştere, tot mai mulţi oameni sunt responsabili pentru propria asigurare de sănătate. Dacă vă număraţi printre aceştia, să nu vă surprindă când o veţi auzi pe Alexa voastră întrebându-vă: „Te-ar interesa să plăteşti mai puţin cu 25% pentru asigurarea ta de viaţă?" Directorii financiari se pot aştepta la un telefon

din partea unuia dintre locotenenții lui Bezos, care vine cu aceeași propunere pentru salariații lor.

Dar acesta este doar începutul. Amazon este bine poziționat pentru a aborda problema costurilor financiare ale asigurării de sănătate și mai bine poziționată pentru a reduce costurile nonfinanciare – timpul, efortul și stresul. Fiul tău are o iritație și tu îi ceri Alexei să-ți facă legătura cu un dermatolog, iar aceasta îți spune să-i ridici mâna în dreptul camerei. Dermatologul nu este, de regulă, un angajat al companiei Amazon, deoarece această parte a afacerii nu se scalează. În schimb, el plătește un procent din veniturile sale la Prime Health, pe care cred că Amazon ar putea-o numi cea mai solidă platformă online de asistență medicală de pe planetă.

O mulțime de specialiști și de recenzii aflate dedesubtul celui de-al doilea cel mai utilizat motor de căutare îi ajută pe membrii Prime Health să ajungă la cel mai potrivit medic, imediat și la un preț scăzut. Platforma este complet integrată în cea de retail, creându-se astfel o abordare mai „holistică" a asistenței medicale. Nu trebuie decât să te autentifici, iar dermatologul Prime are acces imediat la fișa medicală a copilului tău, deoarece firma din Seattle a investit capitalul necesar pentru ca sistemele sale să respecte HIPAA*. Prime Health va avea, de asemenea, o scanare 3-D a corpului său și citiri recente ale semnelor sale vitale făcute cu Halo, aparatul portabil pentru fitness anunțat de Amazon în august 2020.[18] O rețetă este trimisă la farmacia PillBack deținută de Amazon, care livrează crema cu steroizi prin Amazon Fulfillment și (în cele mai mari metropole) aceasta ajunge în mai puțin de o oră. Dacă doctorul vrea o analiză a sângelui, în pachet se va afla și un kit de analize la domiciliu, sau un recipient pentru urină,

* HIPAA sau *Health Insurance Portability and Accountability Act* (Legea Portabilității și Responsabilității referitoare la Asigurările de Sănătate) a fost adoptată de Congresul Statelor Unite ale Americii în 1996 și stabilește un standard național pentru circulația informațiilor din sistemul de sănătate (n.t.).

un tampon pentru ADN (poate că acestea ar trebui să facă parte din protocolul de abonare la Prime Health?) sau sute de alte instrumente de diagnosticare pentru care Amazon a investit miliarde de dolari. Sursa acestei puteri de foc (capital ieftin) va sosi în ziua în care ei vor anunța un serviciu de asistență medicală, iar acțiunile vor crește cu 100 de miliarde de dolari în acea zi de tranzacționare la bursă.

Nimic din toate acestea nu este nou, cel puțin în mințile futuriștilor și ale scriitorilor de science-fiction. Dar barierele create de costul capitalului, reglementări și interese speciale înrădăcinate nu au putut fi înlăturate. Pandemia le-a spulberat în câteva săptămâni. În primăvara anului 2020, doctorii din întreaga țară își consultau pacienții în sesiuni online și li se rambursau banii prin Medicare și companii private de asigurări – un lucru care, doar cu câteva săptămâni înainte, presupunea îndeplinirea unor cerințe împovărătoare. Doctorii au putut vedea în direct beneficiile pentru pacienții lor: puține consultații anulate și eficiență sporită. Și, desigur, nicio investiție capitală nu este inaccesibilă companiilor big tech.

Apple

Apple a realizat un paradox al afacerilor – un produs cu costuri scăzute care se vinde la un preț mare – devenind, în 2014, cea mai profitabilă companie din istorie. Făcând un salt de la sectorul tech (marjă de profit scăzută, zero sex-appeal) la cel de lux (volumele de vânzări de la Toyota cu marjele de profit irațională de la Ferrari), a ajuns să dețină cel mai profitabil produs făcut vreodată, telefonul iPhone, pe care-l vinde prin intermediul unei rețele de retail cu cele mai mari vânzări pe metru pătrat din toate timpurile, Apple Store.

Cu toate acestea, doar cu câțiva ani în urmă, o pandemie ar fi pus în pericol statutul Apple de membru al grupului Celor Patru. Compania a avut întotdeauna un profil unic în acest grup, deoarece produce și vinde obiecte fizice pentru profit. O încetinire a procesului de angajare a forței de muncă și îngrijorările legate de perspectivele economice obligă la o analiză mai atentă a fiecărei achiziții. Însă firmele care cer consumatorului să ia o decizie pe an sau până ce te hotărăști să nu participi sau să anulezi sunt mult mai flexibile, în condițiile în care este vorba de regulă despre un pachet, sporind taxele de ieșire în privința unor decizii. În plus, capacitatea de a cere consumatorului să intre într-o relație monogamă (un abonament) presupune o alegere care seamănă mai degrabă cu un test IQ decât cu o decizie. Pachetele de venituri recurente care atrag sunt obligate să fie propuneri de valoare incredibile de la început. Ele sunt scumpe, grele și durabile.

Când s-a lovit de legea numerelor mari, Apple a început să investească puternic în oferte cu venituri recurente – iCloud, Apple Music, Apple TV+, Arcade etc. În trimestrul al patrulea din 2019, veniturile Apple din servicii au crescut cu 25% față de aceeași perioadă a anului anterior, reprezentând 23% din venituri. Ca urmare, Apple a fost din nou văzută ca firmă de software și, în ciuda unei creșteri neglijabile a câștigurilor, și-a dublat valoarea și multiplul P/E* în doar 12 luni. Afacerea cu servicii a companiei Apple a plasat-o pe locul 258 în clasamentul Fortune 500, înaintea firmei Bed Bath & Beyond.[19] În ce privește sectorul de hardware, compania se află într-un proces de tranziție de la vânzările unicat ale produsului său reprezentativ, iPhone, la un serviciu lunar prin iPhone Upgrade Program. Tim Cook a declarat că el crede că acest model va „crește disproporționat".[20]

Se pare că intrăm într-o epocă a încetinirii creșterii economice la nivel global. Fiecare echipă managerială va trebui să exploreze limitele zonei sale de confort și să-și imagineze o afacere cu 20% mai puține venituri, care impune o dublare a valorii ei. Există o singură cale către o creștere dramatică a valorii unei organizații în contextul în care veniturile sunt în declin/constante: *the rundle* – termenul meu pentru *a recurring revenue bundle* („ofertă grupată cu venituri recurente").

Înainte de pandemie, aceasta a fost o mișcare strategică – acum este una de gangster. Acest venit este realmente imun la întreruperile pandemice pe termen scurt și poate să acopere pierderile generate de lentoare în centrul sectorului hardware.

Cealaltă mișcare inteligentă pe care Cook și ceilalți responsabili au făcut-o în ultimii ani a fost desprinderea companiei Apple de restul firmelor big tech. Succesul acestei strategii s-a datorat în bună măsură modelului lor de business, care este blue/iOS. Iar Cook a adâncit și mai mult această separare în 2018 cu unul dintre cele mai devastatoare interviuri cu directori executivi din istorie. Când Kara Swisher, cu care realizez podcastul *Pivot*, l-a întrebat, în siajul scandalurilor referitoare la politica de confidențialitate a Facebookului: „Ce ai face dacă ai fi Mark Zuckerberg?", Tim Cook a ripostat: „Nu aș fi într-o asemenea situație". „Apple", a arătat el, „a decis să nu-și transforme clienții în produse pentru exploatarea datelor". „Pentru noi, dreptul la viață privată este inalienabil." Facebook, nu ești Jack Kennedy, ai luat-o razna complet!

Cook poate să-și aroge o superioritate morală în acest caz datorită modelului său de business și pentru că Apple rămâne unul dintre marii creatori de branduri. Apple nu mai are nevoie

* Multiplul (indicele) P/E sau PER (*Price Earnings Ratio* – „Raportul Preț-Câștig") se calculează ca un raport între prețul unei acțiuni și profitul pe acțiune (n.t.).

de mass-media difuzată, în condițiile în care are magazine și publicitate „câștigată". În orice caz, cel mai puternic brand de consum din lume va folosi întotdeauna mai multe canale pentru a ajunge la consumator și recunoaște că atacul asupra mass-mediei difuzate a redus costurile, astfel că ele justifică (din nou) construirea unor asocieri intangibile (brandul).

Testul pandemic pentru Apple va viza lanțul de aprovizionare – poate compania să aducă consumatorului produse noi? Aproape sigur da. Reacția competentă la pandemie a Chinei, Coreei de Sud și a altor țări asiatice pare să nu fi afectat deloc ceea ce este probabil al doilea lanț de aprovizionare din lume, Amazon.

GÂNDEȘTE RUNDLE

Care va fi următoarea mișcare a companiei Apple? Va dubla venitul recurent care l-a alimentat pe parcursul pandemiei. Singurul lucru mai bun decât venitul recurent este un pachet de venituri recurente care ar putea forma un volant. De ce nu unul cu un volant adevărat?

Bicicliștii Peloton sunt fanatici. Pagina de Facebook Official Peloton Member se bucură de o popularitate uriașă, având peste 330 000 de membri. Acest grup postează de 23 de ori pe oră și are o rată ridicată a *engagementului*. La fel cum The League ajută persoanele importante din Ivy League să se cunoască între ele, JDate îi pune în legătură pe evreii necăsătoriți și Raya aduce împreună manechine și membri ai elitei sociale, Peloton ar putea să treacă la conectarea celibatarilor pasionați de fitness care au devenit tot mai activi, dând din pedale și trecând cu degetele peste monitorul calculatorului.

Cred că există un prag pentru acțiunile Peloton, în condițiile în care există câteva firme care reprezintă o achiziție mai evidentă/naturală pentru Apple decât Peloton. Apple ar putea

plăti un preț premium* de 50% pentru întreg stocul de acțiuni al sectorului fitness Apple și ar înregistra o diluare a capitalului mai mică de 2%. Prin achiziționarea Pelotonului, cea mai valoroasă companie din lume va avea încă un produs portabil, chiar dacă mai greoi, cu o marjă a profitului mai mare decât cel mai profitabil produs din istorie, iPhone. De asemenea, această asociere va împinge Apple de la litera D la G într-unul dintre cele două sectoare care pot opta pentru o firmă de 2 trilioane de dolari – asistența medicală. (Celălalt este educația.)

În 2018 se estima că Apple TV+ va da un miliard de dolari pe conținut original pentru oferta de streaming video prevăzută. Dar, în august 2019, compania a anunțat 6 miliarde de dolari pentru conținutul original. Astfel, o firmă tech de hardware dedică același capital pentru un conținut ce-i înfățișează pe Reese Witherspoon și Khal Drogo (Jason Momoa) pe care statul California îl alocă sistemului de 23 de campusuri aparținând California State University.[21] Dacă toate astea vă dau impresia că trăim într-o distopie, nu vă înșelați.

Datorită pasiunii pentru Hollywood pe care Tim Cook și-a descoperit-o recent, Apple TV+ se remarcă prin conținutul complet original la prețul de 4,99 dolari pe lună. Pentru fiecare dolar pe care îl cheltuiți pe lună, compania cheltuiește un miliard de dolari anual pentru conținut (aproape la fel ca Netflix). Calitatea ofertelor lor nu rivalizează cu cele ale HBO, dar creatorii celui mai important brand din lume sunt destul de prevăzători pentru a nu adăuga la conținutul lor original *The Bing Bang Theory*. Apple continuă să fie etalonul în materie de management al brandului.

Drept urmare, Apple își permite, de asemenea, să ofere un *rundle* de tip Prime. Trimiteți-mi ultimul iOricare cu conținut mass-media nelimitat (canale TV, aplicații, jocuri) activat pe

* *Premium* desemnează un preț mai mare decât valoarea nominală (n.t.).

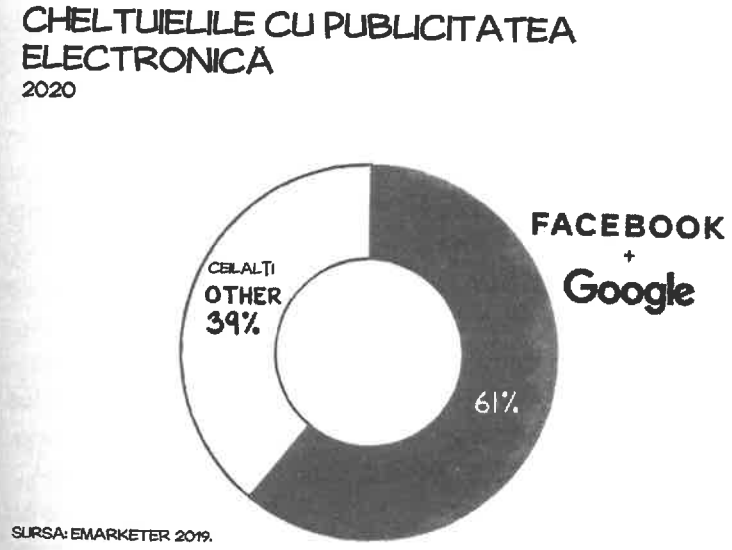
un telefon bun la 50 de dolari pe lună, 100 de dolari pentru un telefon mai bun plus un ceas și 150 de dolari pentru cursuri online de design UX/UI și un iPeloton. Cu toate acestea, Amazon va fi prima companie de 3 trilioane de dolari, dar dacă Apple va deveni complet *rundle*, nu va fi cu mult în urma lui.

Mad Men 2.0: Google și Facebook

Doi din Cei Patru sunt în industria reclamelor, iar în general publicitatea este o afacere proastă când economia o ia în jos. De data aceasta, lucrurile stau altfel deoarece, chiar dacă observăm o scădere a cheltuielilor pentru publicitate, sincronizarea este de așa natură încât se va întoarce în favoarea companiilor Google și Facebook. Ele pot să supraviețuiască crizei. Mulți dintre rivalii lor tradiționali din mass-media, aflați deja în corzi după două decenii în care s-au poziționat la capătul greșit al duopolului, nu o vor face însă. COVID-19 are o rată a mortalității de circa 0,5-1% în rândul populației, dar pandemia va avea o rată a fatalității de 10-20% în mass-media tradițională.

Acest lucru vine în urma bilanțurilor slabe și a investitorilor care și-au pierdut răbdarea – ne putem aștepta la aceeași selecție în majoritatea industriilor. Totodată, izolarea pandemică la domiciliu sporește inventarul agențiilor de publicitate Facebook și Google. Da, sunteți „inventar".

Dincolo de acestea, mass-media tradițională se confruntă cu o altă provocare: pandemia scoate în evidență adevărul lor. Facebook și Google sunt pur și simplu platforme mult mai eficiente pentru cei care au nevoie de publicitate, iar acest adevăr va deveni tot mai evident pe măsură ce marile agenții de publicitate vor începe să-și reducă bugetul alocat mass-mediei tradiționale. Și nu o să le ducă dorul. Nicio altă platformă nu poate să ofere combinația de scară și granulație (finețe) pe care o asigură Facebook și Google. Ele sunt cele mai eficiente vehicule ale promovării din istorie și, cu 8 milioane de agenți de publicitate, Facebook are cea mai elastică și mai înclinată spre autovindecare bază de clienți din istorie.



Agențiile de publicitate nu vor duce dorul mass-mediei tradiționale și pentru că lucrul pe care publicitatea din mass-media tradițională îl face cel mai bine – crearea de branduri de masă – devine tot mai irelevant pe măsură ce trecem din Epoca Brandului în Epoca Produsului. Există o situație fără ieșire aici, deoarece capitalul propriu al brandului se erodează încet, iar câteva luni de cheltuieli reduse nu vor schimba

situația. Din această cauză, marketerilor care încă frecventează biserica valorii brandului le va fi dificil să găsească o justificare pentru revenirea la nivelurile de cheltuieli cu mass-media tradițională de dinainte de pandemie.

Celălalt beneficiu pentru Facebook și Google este distragerea atenției. Înainte de pandemie, aceste două firme făceau obiectul știrilor zilei, adeseori din motive eronate. În urma scandalurilor legate de înregistrările video cu recrutări făcute de ISIS, pedofilii de pe YouTube, spionii ruși și hoții de date de pe Facebook, se cerea tot mai insistent o reacție normativă.

Apoi a venit pandemia. Câtă vreme testarea, măștile și rata infectării continuă să domine știrile zilei, ele vor acapara politica, iar Google și Facebook ies pentru o vreme din atenția opiniei publice. Modelul de business rămâne însă intact, beneficiind de pe urma conținutului teoriei conspirației inspirat de pandemie. Ambele companii au făcut eforturi pentru a limita dezinformarea despre COVID-19, dar furia și alienarea care alimentează fluxul lor nesfârșit de știri continuă neabătute.

În vara anului 2020 a existat o încercare timidă de a lua atitudine împotriva companiei Facebook din partea unor advertiseri bine intenționați, dar, așa cum era de așteptat, a murit în fașă. Aproape o mie de asemenea agenții și-au redus bugetul pentru reclame pe Facebook în iulie, alăturându-se unei campanii organizate de activiști pentru drepturile civile împotriva promovării continue a dezinformării și a discursului urii de către Facebook. De asemenea, câțiva advertiseri importanți, precum Walmart și Procter & Gamble, și-au redus sau au eliminat cheltuielile lor în iulie, fără a face însă vreo declarație publică. Diferența de buget a fost măsurabilă, dar lipsită de efect – în primele trei săptămâni ale lunii iulie, veniturile din publicitate ale companiei au crescut cu 10% față de aceeași perioadă din anul precedent. Zuck a luat în derâdere

aceste amenințări la *earnings call*-ul* companiei din 30 iulie, spunând că „unii par să creadă, în mod eronat, că afacerea noastră depinde de câțiva agenți de publicitate majori". Într-adevăr, Facebook are peste 7 milioane de clienți, iar primii 100 acoperă doar 16% din veniturile sale.[22] Între timp, boicotul s-a întors, se pare, împotriva advertiserilor. Nu numai că au pierdut afacerile pe care reclamele lor de pe Facebook le-ar fi adus, dar absența lor a creat un vid care a fost umplut de falsificatori și escroci – deoarece publicitatea Facebook funcționează după modelul licitației, un buget redus înseamnă prețuri reduse. Analistul Matt Stoller a discutat despre o companie de pantofi de lux care a participat la boicot, arătând că în locul în care erau plasate reclamele acesteia pe site au apărut versiuni contrafăcute ale pantofilor ei.[23] Cu 8 milioane de advertiseri și un model care creează oportunități imediate pentru alții când cineva reduce cheltuielile, Facebook posedă cea mai solidă (având chiar și o capacitate de autovindecare) bază de clienți din istoria afacerilor.

Datorită faptului că sunt cei mai mari elefanți din turmă, Cei Patru sunt suficient de bine poziționați pentru a supraviețui oricărei crize și a înflori imediat ce se restabilește situația. Iar o pandemie care ne ține acasă în fața monitoarelor noastre și îi lasă pe profesioniști cu foarte multe venituri necheltuite cu greu poate fi considerată o criză pentru cei care ne vând monitoarele și controlează ce facem pe ele. Cei Patru erau deja în ascensiune spre poziția dominantă, iar pandemia a accelerat această tendință, la fel cum a făcut cu multe altele.

* *Earnings call* sau *earnings conference call* se referă la teleconferințele sau webcast-urile în care o companie publică discută despre rezultatele sale financiare obținute într-o perioadă de raportare (n.t.).

3 | Alte companii disruptive

Indicele oportunității disruptive

Cei Patru au făcut saltul spre viteza luminii și se bucură de o putere de monopol/duopol care i-a condus spre hegemonia asupra distribuției, cimentată de capitalul ieftin, toate acestea făcându-i aproape imbatabili. În această economie globală uriașă este loc însă și pentru alte ramuri economice ambițioase. Și, din nou, pandemia accelerează aceste oportunități, sporind ambițiile și iuțeala cu care firmele își pun deciziile în aplicare.

Momentul oportun producerii unei mișcări disruptive în cadrul unei ramuri de activitate poate fi corelat cu o serie de factori – un indice al oportunității disruptive. Semnalul major este dat de o creștere substanțială a prețului, care nu este însoțită de creșterea valorii sau a gradului de inovare. Acest fenomen este cunoscut ca profit în avans*. Cel mai ilustrativ exemplu este domeniul meu de activitate, educația universitară. Să ne gândim la un curs ținut la facultate. Fie că aveți 19 sau 90 de ani, vă imaginați, foarte probabil, același lucru. Un amfiteatru, o persoană mai în vârstă care stă în față, un grup de tineri așezați în bănci, cursul, notițe, asistenți universitari.

* *Unearned margin* în original (n.t.).

Nu s-a schimbat aproape nimic în patruzeci sau chiar optzeci de ani. Există însă o schimbare majoră: prețul. Taxele pentru facultate au crescut cu 1 400% în ultimii patruzeci de ani.[1] Un semnal de alertă al disrupției.

O altă ramură aflată în pragul disrupției: sistemul sanitar. Este adevărat că acesta se poate mândri cu îmbunătățiri substanțiale ale calității în anumite sectoare – proceduri avansate, tratamente medicamentoase, aparate. Dar mulți indicatori, precum durata medie a vieții și mortalitatea infantilă, nu au înregistrat creșteri spectaculoase. Pentru cei mai mulți dintre noi, experiența consumatorului nu s-a îmbunătățit. Între timp, costurile au explodat. Contribuția medie pentru o asigurare medicală de familie a crescut cu 22% în ultimii cinci ani și cu 54% în ultimii zece ani, semnificativ mai mult decât salariile sau inflația.[2]

Un alt factor de oportunitate disruptivă este folosirea valorii brandului în neconcordanță cu calitatea produsului, cu distribuția care i se face sau cu felul cum este sprijinit. Tranziția de la Epoca Brandului la Epoca Produsului va eroda avantajul competitiv deținut cândva de multe dintre firmele dominante ale secolului XX. Multe companii vând, în esență, același produs mediocru, fabricat în masă, dar clasificat ca superior datorită unor investiții în construirea brandului, care s-au derulat pe mai multe generații. Tehnologiile digitale au declanșat un val de inovații care a creat diferențiere, sau nu, în aproape toate categoriile de consumatori. Tentația de a ignora startupurile cu materiale/ingrediente mai bune, cu un control mai eficient al unor noi platforme, al distribuției sau al comunităților și de a reveni automat la consolidarea brandului se vede cel mai bine în cvasiirelevanța Maeștrilor Trecutului – companiile de tip holding din domeniul comunicațiilor.

CAPITALIZAREA DE PIAȚA ADAUGATA DIN APRILIE 2020 VERSUS CAPITALIZAREA TOTALA DE PIAȚA A COMPANIILOR TRADIȚIONALE DE MEDIA

SURSA: ANALIZA AUTORULUI PE BAZA SEEKING ALPHA DATA.

Oportunitatea care se poate specula în acest caz este un rezervor de antipatie din partea consumatorilor. Multe firme și ramuri au cultivat o relație ostilă cu consumatorii. Asigurătorii au ajuns rapid într-o asemenea poziție, deoarece modelul lor de afaceri constă în a-i taxa la nesfârșit pe consumatori și a folosi toate mijloacele pentru a evita livrarea vreunui beneficiu. În ciuda misiunii sale nobile și a talentelor pe care le atrage acest sector, asistența medicală suferă și ea de același sindrom al gustului amar pentru consumator. Această situație se explică în bună măsură prin faptul că experiența noastră cu serviciile de sănătate trece prin asigurători și reglementări, care creează obstacole între nevoi și îngrijire. O mare parte a sectorului serviciilor medicale îi are în centrul atenției pe plătitorul de asigurări și firma care oferă acces la medici/instituții medicale. Clinicile medicale disruptive, printre care One Medical și ZOOM+Care, și farmacia online Capsule se concentrează pe consumator/pacient.

Sectoarele economice sunt pregătite pentru exploatarea oportunității disruptive atunci când jucătorii existenți nu reușesc să adopte schimbări tehnologice care să crească nivelul de calitate și valoarea, existând riscul ca acest lucru să le pună în pericol activitatea profitabilă de bază. Un semnal decent că o ramură a devenit vulnerabilă este prezența pseudo-inovației – adăugarea unor atribute care nu aduc nicio valoare reală produsului; cluburi care nu asigură abonaților niciun fel de economii sau avantaje; cinematografe la care rezervarea online a locurilor este mai complicată decât cumpărarea biletelor de la casă; facultăți care investesc mai degrabă în cazare de lux decât în resurse educaționale. Practic, sunt „leacurile bășești" ale unei echipe de manageri care știe că pacientul are nevoie de operație, dar nu vrea să suporte costurile și suferința.

Pandemia a scos la iveală vulnerabilitatea sectoarelor a căror inovație majoră a fost creșterea prețurilor. Fragilitatea sistemului de sănătate al Statelor Unite este o tragedie națională. Printre nenumăratele carențe, dependența noastră de unități de activitate centralizate, în special în ce privește serviciile de urgență, ar putea cataliza un tsunami al inovațiilor legate de medicina la distanță și telesănătate.

Pentru a supraviețui, companiile și-au ajustat dimensiunile afacerilor lor, în sus sau în jos, cu o agilitate incredibilă. Dacă un restaurant avea și un punct de servire la pachet, a făcut din el o prioritate, adaptându-și meniul, organizarea spațiului și orarul de funcționare. În multe locuri, serviciile de livrare independente, cum ar fi Postmates și Seamless, au acoperit cererea, preluând relațiile cu clienții, iar acum au control asupra restaurantelor.

Dacă firma voastră era deja orientată spre sistemul „dai clic și te duci după marfă", așa cum făcea Home Depot, atunci pandemia este mai degrabă un prag de limitare a vitezei, decât un meteorit. Dacă magazinul vostru nu se pricepea la comerț electronic (T.J.Maxx, Marshalls), ați avut de pierdut, pentru că lumea de peste un deceniu (adică de acum) va fi neiertătoare cu ofertele substandard adresate direct consumatorilor.

Grajdul unicornului a luat foc

„Startupurile" de înaltă tehnologie din ziua de azi sunt, de cele mai multe ori, bine capitalizate, au personal competent și acces la capital suficient pentru ca, în condițiile unei piețe receptive, să poată deveni, în câteva luni, niște forțe formidabile în domeniile lor, spre deosebire de vremurile când era nevoie de ani sau chiar de decenii pentru aceste lucruri. Până foarte recent, ele erau conduse de un fondator charismatic și cu viziune pe termen lung, peste care cădea umbra managerului care gestiona efectiv activitatea.

Există întotdeauna o tensiune între capital și management. Se pare totuși că am atins culmile venerării fondatorului – o tranziție care este accelerată de pandemie. În anii 1990, pe Sand Hill Road*, directorii generali-fondatori ai startupurilor de tehnologie erau considerați un rău necesar – bărbați albi și tineri, excentrici și zănatici, cu o viziune de viitor, care se vedeau până la urmă înlăturați de un director cu mai multă experiență, adus să dezvolte firma.

Puterea aparținea capitalului – albilor ceva mai în vârstă și mult mai puțin excentrici de pe Sand Hill Road. Iar fondatorilor le era interzis să-și scoată banii din compania înființată,

* Pe Șoseaua Sand Hill din Silicon Valley se află o mare concentrare de firme care investesc capital de risc, denumirea Sand Hill Road devenind pentru acest sector de activitate ceea ce este Wall Street pentru băncile de investiții și marea finanță americană în general. Majoritatea startupurilor de înaltă tehnologie apelează, la un moment dat, la capital de risc (n.t.).

înainte ca investitorii cu capital de risc să-și capete propriile lichidități. Capitalul propriu al fondatorilor era capital mort, până la achiziționarea companiei sau la o emisiune de ofertă publică inițială.

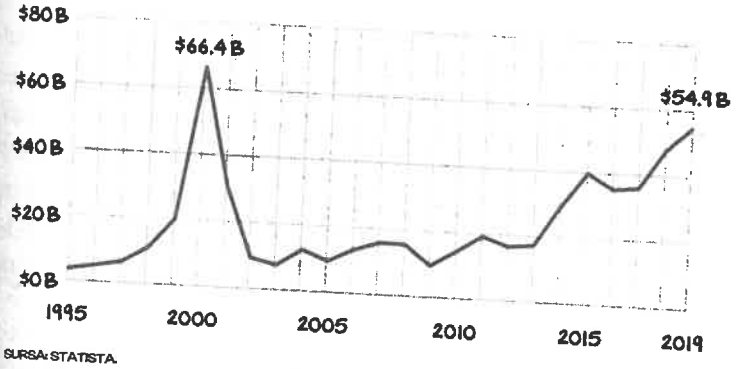
Am încercat să ocolesc regulile și am făcut o ofertă secundară la una dintre primele mele companii, Red Envelope – mi-am vândut unui investitor din afară acțiuni în valoare de un milion de dolari. În 24 de ore, compania intrase în vrie și am fost obligat să reinvestesc în întregime acel milion de dolari, pentru a nu fi scos din ecuație de principalul meu investitor cu capital de risc, Sequoia Capital.

Cu toate acestea, la sfârșitul anilor 1990 și începutul anilor 2000, balanța puterii a început să încline înapoi spre fondatori. Întreprinzătorii au început să fie văzuți ca „ingredientul secret" al companiilor. De ce? Din două motive: Bill Gates și Steve Jobs. Bill Gates a fost primul care a dovedit că aceeași persoană poate să întemeieze o companie și să o ducă la o valoare de 100 de miliarde de dolari. Gates a dezvoltat Microsoft până la 600 de miliarde de dolari în decurs de 14 ani.

Jobs a crescut valoarea companiei Apple până la 600 de milioane de dolari în primii cinci ani de existență a acesteia. Dar erau alte vremuri: în 1985 a fost obligat să plece pe motiv că era excentric, încăpățânat și vulcanic. Puține lucruri te fac să te gândești la stereotipul insului afurisit din era informației mai mult decât imaginea lui Steve Jobs, cu proverbiala lui helancă neagră, îndemnându-și subordonații să-și descopere pasiunea. În orice caz, Jobs era de fapt un geniu și niciunul dintre grizonanții care i-au urmat – Scully, Spindler sau Emilio – nu a putut să dezvolte compania. La douăzeci de ani după ce Jobs s-a întors în Apple, valoarea firmei crescuse de 200 de ori.

Având în spate aceste realități dovedite, fondatorii au devenit mult mai asertivi. Și, cum sectorul înaltei tehnologii a luat un avânt considerabil, cererea și oferta s-au schimbat în favoarea lor. În 1985, Silicon Valley gemea de genii cu idei revoluționare, dar capitalul întârzia să apară. În 2005, nu mai produceam *chiar atât* de multe genii veritabile, dar capitalul disponibil a început să crească exponențial. Întrecându-se care mai de care să finanțeze firme nou-înființate cu șanse de

FINANȚAREA CU CAPITAL DE RISC ÎN SUA
ÎN PRIMELE ȘASE LUNI ALE FIECĂRUI AN



succes, fondurile cu capital de risc au alcătuit fișe cu termenii împrumutului care includeau vânzări secundare, structuri cu două clase de acțiuni și alți termeni favorabili fondatorilor.

Dar dezechilibrul a continuat să crească. NASDAQ a crescut de patru ori în zece ani, fiindcă toată lumea voia să profite de avântul economic, însă rezervorul de talente nu a ținut pasul. Piețele nu suportă vidul, iar acesta a fost umplut de falși profeți, care au reușit, fiecare, să păcălească oițele că sunt

următorul Iisus Hristos al economiei noastre – următorul Steve Jobs.

Alți doi factori au împins era venerării fondatorului pe noi culmi. Simpla dimensiune a capitalului disponibil făcea ca firmele să poată urmări strategii de creștere pe baza investițiilor. Cu alte cuvinte, puteau să cumpere cotă de piață vânzând în pierdere, în același timp în care organizau runde ulterioare de finanțare, prin vânzarea de acțiuni evaluate la prețuri tot mai mari, pe baza unei creșteri alimentate cu capital ieftin. Dat fiind tot acest capital privat disponibil, companiile au putut să stea într-un carusel perdant mult timp până să se listeze la bursă (și să se supună analizei atente de pe piețele publice). Numărul de oferte publice inițiale ale Statelor Unite a scăzut cu 88% din 1996 până în 2016. De asemenea, trece mult mai mult timp până companiile fac o ofertă publică inițială. În ultimii douăzeci de ani, vechimea medie a unei firme care iese în ofertă publică inițială a crescut de la trei la opt ani. Cele două dinamici s-au alimentat reciproc, iar fondatorii „vizionari" s-au înfruptat pe săturate. A apărut o nouă specie de startup: unicornul.

INTRĂ ÎN SCENĂ UNICORNUL

În 2013, când startupurile de un miliard de dolari erau practic animale rare, investitoarea cu capital de risc Aileen Lee a folosit termenul „unicorn" pentru a se referi la ele.[3] Lee a întemeiat 39 de asemenea companii și a afirmat că altele noi apăreau cu o frecvență de circa patru pe an. Statisticile arată că acest număr a ajuns la circa 400 azi, dintre care 42 au fost înființate doar în 2019.

Nu toți unicornii folosesc publicitatea exagerată, deși au fost unii care au apelat la filosofia lui: „Prefă-te că ai reușit până când reușești" și nu le-a ieșit decât prima parte. De la infracționalitate (Theranos)* și halucinație consensuală (WeWork)** până la afaceri pur și simplu supraevaluate (Casper)***, acestea sunt companii care s-au bazat pe o combinație între publicitatea sicofantă în mass-media economică, investitorii infectați cu teama că vor rata ocazia vieții și convingerea cinică potrivit căreia multiple runde de evaluări în creștere vor asigura firmei un avânt suficient pentru a reuși să-și vândă acțiunile unui fraier și mai mare.

Suntem tentați mereu să credem că „de data asta va fi altfel". Oamenii adoră WeWork și Uber exact la fel cum mă dădeam și eu în vânt după defunctele Pets.com și Urban Fetch. Un sac cu 30 de kilograme de boabe pentru câini și jumătate de kilogram de înghețată Ben & Jerry, livrate într-o oră sau a doua zi la un preț mai mic decât cel de cost, era splendid pentru toată lumea – cu excepția acționarilor. Valoarea depinde direct de creștere și profit. La fel ca în anii 1990, mulți unicorni din ziua de azi au mobilizat sume enor-

* Theranos, firmă americană, înființată în 2003 de Elisabeth Holmes, care a reușit să obțină peste 700 de milioane de dolari în capital de risc, pretinzând că a descoperit o tehnologie revoluționară de analiză prin prelucrarea rapidă și automată a probelor de sânge, pe baza unor cantități infime prelevate. În 2014, firma Theranos era evaluată la 10 miliarde de dolari, dar în 2015, după ce s-a dovedit că Theranos făcuse afirmații false, a început degringolada. În 2018, fondatoarea companiei și președintele ei au fost acuzați de fraudă, dar procesul este amânat din cauza pandemiei de COVID-19; pentru detalii cf. John Carreyrou, *Sânge rău. Secrete și minciuni într-un startup din Silicon Valley. Povestea lui Elizabeth Holmes și a companiei Theranos*, traducere din limba engleză de Paul Slayer Grigoriu, Editura Publica, București, 2019 (n.t.).

** Compania americană WeWork, fondată în 2010, oferă clienților persoane juridice spații fizice și virtuale de activitate, în sistem partajat și flexibil. În 2019, la lansarea ofertei publice inițiale, compania fiind obligată prin lege să-și dezvăluie cifrele din trecut, a reieșit că pierduse 2 miliarde de dolari în 2018. În acel moment, valoarea publică a companiei nu atingea 10 miliarde, față de 47 de miliarde cât valora în ianuarie 2019, dar mai ales față de cele 12,8 miliarde pe care le obținuse ca finanțare cu capital de risc începând din 2010. Oferta publică a fost amânată (n.t.).

*** Casper Sleep este o companie americană de comerț electronic care vinde produse destinate somnului. În februarie 2020 s-a listat la Bursa New York cu un preț pe acțiune de 12 dolari, adică o valoare de piață a companiei de 476 de milioane. La sfârșitul lunii martie 2020, valoarea acțiunii scăzuse la doar 4,12 dolari, respectiv 163 de milioane de dolari valoare de piață, față de 1,1 miliarde de dolari cât fusese evaluarea făcută companiei în martie 2019 (n.t.).

me de capital ca să crească, fără a veni cu propunerea valorică aptă să aducă şi profit.

Pandemia a prins lumea startupurilor într-un moment unic. Nicicând n-a existat atât de mult capital şi atât de multe companii solide şi bine poziţionate, exact într-un moment în care cel mai redutabil accelerator al tuturor timpurilor creează posibilităţi de disrupţie în toate direcţiile. De data aceasta, diferenţa este că majoritatea unicornilor vor supravieţui, într-o formă sau alta, dar valoarea distrusă se prea poate să fie mult mai mare, în condiţiile în care evaluările au devenit atât de ieşite din comun.

SOFTBANK ŞI 100 DE MILIARDE DE DOLARI PENTRU UNICORNI

Pe primul loc în rândul furnizorilor de capital ieftin s-a aflat compania SoftBank, al cărei fond de investiţii Vision Fund, cu 100 de miliarde de dolari, a fost disruptiv pe mai multe planuri. Studiul de caz pe care îl vom preda decenii la rând în facultăţile de business din întreaga lume, despre dezastrul Vision I, aproape că se scrie singur. Strategia a fost (ce surpriză!) capital pe post de strategie. Mai precis, cât mai mult capital, astfel încât să poţi câştiga propuneri de investiţii în flux continuu şi să poţi fi combustibilul care ajută firmele din portofoliu să facă saltul spre viteza luminii, lăsându-i pe competitori năuciţi şi mult în urmă. Cei de la SoftBank li se adresau întreprinzătorilor cu un mesaj simplu şi mobilizator: „Nu gândiţi la o scară suficient de mare. Noi vrem să investim de trei ori mai mult decât prevede planul vostru, iar dacă nu faceţi târgul cu noi, vom injecta aceşti litri de capital-hormoni de creştere în cel mai mare rival al vostru". Poţi să refuzi aşa o ofertă?

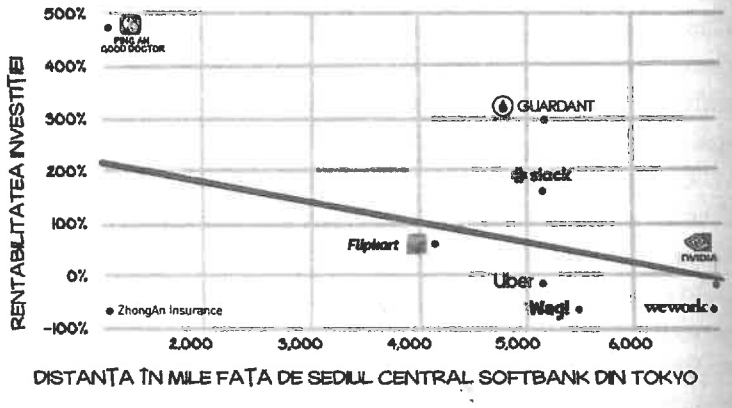
Capitalul este, de fapt, o armă în sectorul capitalului de investiţii privat, unde doar câteva firme pot să liciteze pentru activele mari şi dovedit profitabile, cu fluxuri de numerar enorme. Totuşi, în ce priveşte investiţiile cu capital de risc, şi creşterea, ingredientul secret este dislocarea, o piaţă care este pregătită pentru disrupţie şi fondatori pe cât de geniali, pe atât de nebuni, care sunt prea neghiobi ca să realizeze că vor eşua. Când capacitatea ta de a investi miliarde într-un concept devine prioritatea numărul unu, aşa cum se întâmplă când ai 100 de miliarde de dolari de investit, randamentele tale vor merge în jos. Ceea ce se vede cu ochiul liber în tot portofoliul SoftBank.

Colegul meu de la Universitatea New York, Pankaj Ghemawat, a publicat o cercetare foarte deşteaptă, în care arăta că afacerile şi comerţul sunt, în ciuda zvonurilor despre „moartea distanţei", o funcţie a geografiei. Profitabilitatea unui magazin cu amănuntul este corelată cu apropierea de sediul central. Sequoia Capital a fost principalul investitor în cea de-a doua firmă a mea, iar partenerul din consiliul nostru de administraţie mi-a spus că, conform unui principiu de bază, cei de la Sequoia nu investeau într-o firmă la care partenerul nu putea ajunge cu maşina. De remarcat: odată ce au mobilizat fonduri mai mari, investitorii cu capital de risc din primul eşalon fac investiţii în toată lumea, dar înfiinţează de cele mai multe ori sedii locale.

Masayoshi Son şi Adam Neumann vor fi de acord să se întâlnească undeva la mijlocul celor 13 fusuri orare dintre ei (cred că e Hawaii). La fel ca în anii 1980, când japonezii au achiziţionat studiouri de film şi terenuri de golf din Statele Unite, SoftBank va pleca cu mai puţini yeni decât avea când a venit. Dacă credeţi că fraza anterioară este nelalocul ei, chiar rasistă (aşa cum am crezut şi eu iniţial), aţi căzut victimă

aceleiași monoculturi de virus corect politic care infectează universitățile noastre. Japonia a cumpărat într-adevăr terenuri de golf, iar moneda lor națională este yenul.

ROI VERSUS DISTANȚA FAȚĂ DE MASAYOSHI SON



SURSA: SECTION4.

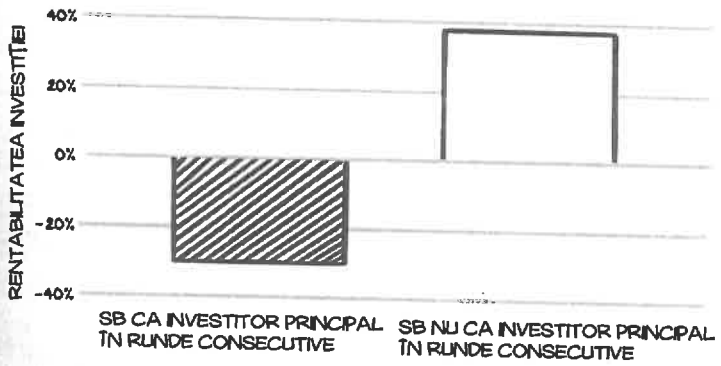
Un alt principiu al investițiilor cu capital de risc, exprimat de toți investitorii de la care am făcut rost de bani (General Catalyst, Maveron, Sequoia, Weston Presidio, JPMorgan, Goldman Sachs și alții) este că **nu le place să conducă rundele următoare de finanțare**. Investitorii buni rezistă tentației „de a-și consuma propria marfă" (de a conduce multiple runde) și cer o validare a valorii firmei din acel moment de către o terță parte independentă. SoftBank a fost singurul investitor principal în compania WeWork prin multiple runde, începând din 2016.

În mod ironic, daunele reale pe linia capitalului se vor răsfrânge asupra angajaților SoftBank, deoarece aceștia dețin

acțiunile comune la Vision I. Fondul de Investiții Publice al Arabiei Saudite și Mubadala dețin acțiuni preferențiale care aduc un randament (preferențial) de 7% în fiecare an, sifonând câștigurile aduse de puținele afaceri profitabile din portofoliu. Așadar, Vision I are pneumonie, dar pe respirație artificială cu ventilator sunt deținătorii acțiunilor comune din Vision I.

INVESTITOR PRINCIPAL VERSUS ROI

N = 9 COMPANII



SURSA: SECTION4.

Disponibilitatea capitalului nu este corelată cu disponibilitatea locurilor bune pentru a investi capitalul. Investițiile bune – startupuri disruptive cu potențialul de a deveni întreprinderi sustenabile, valorând multe miliardare în dolari – vor fi întotdeauna rare. Alchimia antreprenorilor inteligenți și nebuni care au viziuni unice despre cum pot noile tehnologii să rezolve probleme sau să ne facă viața mai bună, în tandem cu existența unor lideri de firme grași și fericiți, este o poveste a vânătorilor de inorogi. Dar capitalul este bogăție în mișcare și, asemenea rechinilor care îl furnizează, trebuie să rămână

în mișcare – altfel moare. Așadar, când companiile bune par să se fi retras în pădure, capitalul se va convinge pe sine că ursul este un unicorn.

BLA-BLA

Prea mult capital și prea puțin talent este rețeta perfectă pentru apariția fondatorului charismatic. Toate celelalte condiții rămânând neschimbate, un asemenea personaj este un activ de mare valoare. Nu numai că atrage capital, dar atrage și angajați, vinde produsul și asigură companiei o aureolă pozitivă, atunci când se confruntă cu amenințări. Dar într-un mediu îmbibat cu capital, nimeni nu are timp sau interes să facă o analiză serioasă a documentelor financiare sau o analiză prudențială a ideii unui startup. Este mai ușor să investești sute de milioane în insul pletos care plănuiește să trăiască veșnic și (de presupus că mai devreme, nu mai târziu) să rezolve conflictul palestiniano-israelian, deoarece el este un „vizionar", iar noi (respectiv capitalul) „sprijinim oamenii, nu companiile".

Fondatorul charismatic vorbește într-un dialect caracteristic: **bla-bla**. Așa îi spunem noi limbajului abstract sau spiritual-bombastic din formularul S-1 al ofertelor publice inițiale, înștiințarea oficială făcută de companie înainte de listarea la bursă. În afară de prezentarea documentelor financiare necesare, compania amplifică bla-bla-ul din S-1 cu toată puterea departamentului de comunicare. E o boală care nu ocolește nicio companie (potrivit LinkedIn, pentru Bezos lucrează 969 de oameni în departamentul de comunicare corporatistă al companiei Amazon, adică mai mulți decât ziariștii care lucrează pentru Bezos la ziarul *The Washington Post*, respectiv 798), dar devine o competență de bază în firma axată pe creștere alimentată cu capital a fondatorului carismatic. Când firmele nu au găsit încă un model de afaceri viabil, tentația de a adopta în întregime bla-bla-ul devine cu atât mai puternică cu cât adevărul trebuie cosmetizat (cifre, modelul de afaceri, EBITDA*). Când mă duc la MSNBC, cei de la machiaj pun o ciudățenie de fond de ten, gros ca un sirop, într-o sticlă prevăzută cu un furtun, le spun celor din jur să se dea la o parte și (nu glumesc) îl pulverizează pe toată fața și pe gâtul meu, de parcă machiorul ar fi ultima linie de apărare împotriva reactorului 4 al centralei nucleare de la Cernobîl. Și arăt splendid... pentru o vreme. Dar, la fel ca efectul bla-bla-ului, fondul de ten nu durează.

Bla-bla-ul se traduce practic ca: „Suntem niște tipi fascinanți", mai degrabă decât: „Aceasta este o companie solidă, în care merită să investești din următoarele motive".

Am analizat recent limbajul S-1 al unui grup de firme din sectorul tehnologiei, încercând să stabilim nivelul de flecăreală goală – cât de doritoare sunt să se îndepărteze de elementele fundamentale ale bilanțului contabil și să se avânte în misterios. Încercarea lor de a seduce micșorând lumina lămpii, ca să spunem așa. Apoi am evaluat rezultatele lor la un an după oferta publică inițială – ce se întâmplă când se aprinde lumina. Și credem că există o corelație inversă între cele două, ceea ce ar putea fi un indicator predictiv al evoluției acțiunilor firmei.

Scoruri bla-bla pe o scară de la 1 la 10:
1/10: Sunt un profesor de marketing căruia îi plac câinii.
5/10: Sunt Marele Dulău.
10/10: Sunt un Dulău Spiritual care descătușează împlinirea de sine.

* EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) este profitul înainte de a se scădea amortizările, dobânzile și cheltuielile cu impozitul pe profit (n.t.).

Zoom
Misiunea: „Comunicații video fără probleme".
Iată o informație exactă. Zoom este o companie de comunicații video, care oferă o comunicare cu mai puține interferențe, așa cum demonstrează scorul NPS, mai ridicat în cazul Zoom (62) decât în cazul Webex (6).*
Scorul de bla-bla: 1/10
Rentabilitatea acțiunilor la 6 luni după IPO: +122%

Spotify
Misiune: „Descătușarea potențialului de creativitate umană, oferind unui milion de artiști creatori posibilitatea de a trăi din arta lor și miliardelor de fani ocazia de a se bucura și de a fi inspirați de acești creatori".
Mă rog, oarecum OK. Dar nu văd cum face Celine Dion să descătușeze creativitatea umană.
Scorul de bla-bla: 5/10
Rentabilitatea acțiunilor la un an după IPO: +9%

Peloton
Misiunea: „La nivelul cel mai de bază, Peloton vinde fericire".
Nici vorbă, la fel ca Chuck Norris, Christie Brinkley și Tony Little, voi vindeți echipament sportiv.
Scorul de bla-bla: 9/10
Rentabilitatea acțiunilor la o zi după IPO: -11%. Ce-i drept, după ce a avut un nivel în general constant în primele șase luni de după IPO, Peloton s-a dus ca din pușcă pe timpul pandemiei, pe măsură ce oamenii au ales să facă exerciții fizice acasă.

* NPS (*Net Promoter Score*) este un indice care măsoară experiența clientului și face predicții cu privire la creșterea afacerii (n.t.).

Omenește vorbind, pot să înțeleg amestecul de orgoliu exacerbat, succes și complexul lui Iisus, care te face să crezi că eforturile tale merită o viziune demnă de geniul ce te caracterizează – dacă nu vă distrage, pe tine și pe investitorii tăi, de la realitatea trudei necesare pentru a clădi o entitate care să aducă mai mulți bani decât cheltuiește în timp ce se dezvoltă. Când consiliul de administrație, directorul general și bancherii transferă această mahmureală vicioasă investitorilor individuali, neatenția devine abuz.

Noua mea firmă, Section4, își propunea „Refacerea clasei de mijloc". Colegii mei au dat ochii peste cap în asemenea hal, încât m-am întrebat dacă nu cumva făcuseră cursuri de coaching cu fiul meu de doisprezece ani. Apoi ne-am transformat în *NSFW Business Media* sau *Streaming MBA*. Încercăm să ne dăm seama cum e mai bine. În cele din urmă, le-am spus celor din consiliu că adunasem un grup de oameni talentați și că vom oferi cursuri opționale de strategie și marketing, pentru facultăți de elită, la un preț care să fie 10% din cel uzual. Cam de acolo vom porni. Am ajuns la concluzia că nu aducem bucurie în Univers. Nu suntem Chipotle*.

PURSÂNGE CONTRA UNICORN

Acum, când ne aflăm în pragul ultimului trimestru al anului 2020, investitorii cu capital de risc oferă fonduri-record, iar evaluările financiare par să urce rapid, după o scurtă pauză în prima jumătate a anului 2020. Dar, în timp ce finanțarea a supraviețuit și chiar s-a accelerat, eu cred că evaluările vor fi afectate pe termen lung. Firme considerate inovatoare au înregistrat evaluări care nu vor putea fi susținute atunci când piața

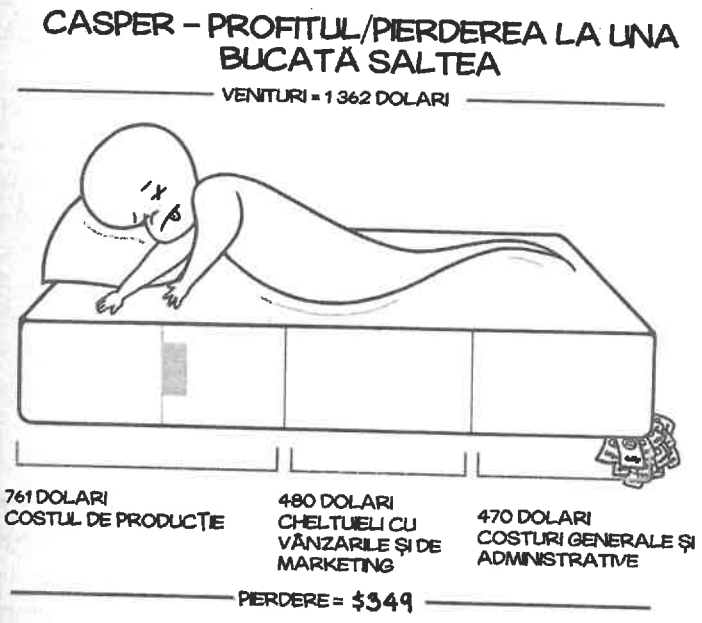
* Lanț american de alimentație care declară că nu folosește decât ingrediente proaspete și naturale, sub sloganul: *Better for You, Better for People, Better for Our Planet* – „Mai bine pentru tine, mai bine pentru oameni, mai bine pentru planetă" (n.t.).

își va da seama. Profețiile mele trebuie totuși luate cu un bob de sare: în martie 2019, în fața unui public numeros la SXSW*, am prezis că acțiunile Tesla vor scădea de la 300 de dolari la mai puțin de 100 de dolari. Au început anul 2020 la 430 de dolari, iar în august au depășit 2 000 de dolari pe acțiune. În orice caz, e posibil ca piața să supraevalueze în continuare IPO-urile recente, dar opinia mea este că multe dintre aceste companii au evaluări lipsite de sens.

O companie evaluată la 200 de milioane de dolari poate să fie o afacere bună și cu perspective solide, în vreme ce una evaluată la 1,1 miliarde de dolari poate să fie o rușine pe piață. Casper a fost listată public în februarie 2020. Casper este un brand simpatic, pe o piață în creștere: economia somnului. Sigur, puteți s-o numiți așa. Magazinele de saltele în stil tradițional parcă sunt decoruri din filmele lui Tarantino: acuși-acuși te aștepți să dea buzna un individ cu o pușcă în mână și să ia ostatici! Unul dintre factorii-cheie ai succesului unei companii nu este compania însăși, ci incompetența celor deja existente pe piață. Se pare că sute de oameni s-au trezit din moțăială cu aceeași viziune: există 175 de retaileri online de saltele în afară de Casper. (E o temă de reflecție.)

Cifrele companiei Casper evidențiază semnalele unei economii în care prețurile activelor cresc mult peste valoarea lor intrinsecă: o sumedenie de firme care s-ar cuveni vândute pe piața privată execută o pantomimă demonstrativă (cuvântul „tehnologie" este menționat de peste 100 de ori în prospectul de emisiune), cerându-le oamenilor să-și suspende neîncrederea până ce fondatorii, fondurile cu capital de risc și bancherii își vor vinde acțiunile și își vor încasa comisioanele. Și în acest caz, bla-bla-ul are un rol principal: „Avem convingerea că suntem prima companie care înțelege și slujește Economia Somnului într-o manieră holistă".

Dacă ne uităm însă la cifre, situația nu pare nici holistă, nici prea liniștitoare. La un calcul pe una bucată saltea, Casper obține venituri de 1 362 de dolari. Dar cheltuiește 761 de dolari pe saltea, 480 de dolari pe vânzări și pe marketing și remarcabila sumă de 470 de dolari pe activități care nu au legătură cu producția. Asta înseamnă o pierdere de 349 de dolari la o saltea. Toate acestea vă sună a afacere de un miliard de dolari? Căci așa le-a sunat susținătorilor ei cu fonduri de capital de risc, care în 2019 au ridicat valoarea companiei la 1,1 miliarde de dolari.



SURSA: ANALIZA SITUAȚIILOR FINANCIAR-CONTABILE ALE COMPANIEI

* SXSW (*South by Southwest*) este numele dat unei serii de festivaluri de film, medii interactive, muzică și conferințe, care se organizează anual la jumătatea lunii martie în Austin, statul Texas (n.t.).

Am spus că această companie nu trebuie să fie listată public, iar dacă s-ar întâmpla acest lucru, acțiunile ei ar scădea cu peste 30% în primul an. De fapt, în 2017 le-am spus managerilor să o vândă. Sfatul meu a fost să o vândă unui comerciant cu amănuntul, cum ar fi Target (unul dintre investitorii lor) sau oricărui retailer ajuns la vârsta mijlocie și în căutare de botox care să-l mai întinerească, cum a fost Jet pentru Walmart. Cumpărătorul ar beneficia de o poziție avantajoasă în categoria somnului și de competență expertă în domeniul relației directe cu consumatorul, iar Casper ar avea mai multe șanse să atingă anvergura pe care n-o posedă, dar de care are nevoie. Dar l-au ascultat ei pe Dulău? Nu l-au ascultat. Casper a fost listată public în februarie 2020, strecurându-se pe ușă afară la o evaluare inferioară celor mai recente finanțări ale sale ca firmă privată, adică 1,1 miliarde de dolari, și a căzut cu 30% în prima săptămână de tranzacționare – unde se află și acum, când scriu rândurile acestea, în august 2020.

Ca să fiu sincer, Casper a văzut o oportunitate (la fel ca toți ceilalți 175 de detailiști online de saltele) și a exploatat-o cu o combinație între tehnologie și narativ de relații publice (mai ales narativ). Dar nu a reușit să introducă vreo diferențiere reală, revenind în schimb la Epoca Brandului și încercând să împacheteze un produs nediferențiat în niște asociații aspiraționale.

Când fumul se risipește

Așadar, cum arată mediul startup pentru potențialii disruptori care pot oferi mai mult decât un fondator visător și care-și recită bine poezia? Capitalul din abundență rămâne, iar ciclul vieții unui startup a devenit un circuit închis pentru o mulțime de firme.

Investitorii privați – capitaliștii tradiționali de risc, dar și investitorii instituționali al căror apetit pentru risc a crescut odată cu activele gestionate – se înscriu pentru runde de finanțare tot mai multe și mai mari și folosesc emisiunea publică de acțiuni sau listarea la bursă pe post de exit, în loc de eveniment de finanțare.

Capitalul din belșug permite o amploare masivă a rundelor de finanțare, anterior disponibilă doar pe piețele publice, iar o piață secundară robustă asigură lichidități acționarilor. Unul dintre motivele majore pentru care vedem atât de mulți unicorni este că firmele rămân private mai multă vreme. Datorită acestui fapt, companiile au cheltuieli indirecte și costuri de conformitate legislativă mai mici și nu sunt controlate chiar atât de strict. Compania reține o parte mai mare din câștig pentru susținătorii ei de pe piața de capital privată.

O altă schimbare a fost creșterea potențialului pentru o altă formă de exit cu randament ridicat: achiziționarea de către una dintre megacompaniile de tehnologie, cum sunt Cei Patru. De asemenea, cu zece sau douăzeci de ani în urmă, exitul prin achiziție era de regulă un premiu de consolare pentru o companie susținută cu capital de risc. Putea cu siguranță să le aducă bani fondatorilor, dar bătaia peștelui și adevărata faimă îți le aducea o ofertă publică inițială. Acum, fix așa cum piețele private de capital pot să-și măsoare mușchii cu cele publice, la fel pot și marii achizitori de firme.

Apple are în bilanț lichidități cât să cumpere 200 de unicorni (200 de miliarde). Google are 120 de miliarde. Dar nu e numai faptul că Cei Patru *pot* să plătească valoarea unui IPO – dominația lor asupra piețelor (și capacitatea de a intra agresiv pe noi piețe) face ca ofertele lor să fie greu de refuzat. Audierile din iulie 2020 în Comisiile Congresului Statelor Unite au scos la iveală faptul că Mark Zuckerberg le avansase celor de la

Instagram o ofertă imposibil de refuzat („Veniți la mine sau muriți"). De regulă, fondatorii și investitorii câștigă bine dintr-o achiziție. Cei doisprezece unicorni care au făcut exit în prima jumătate a anului 2020 au obținut un plus de 91% peste ultima evaluare privată.[4] Dar nu e bine pentru economie, nici pentru crearea locurilor de muncă, căci ecosistemul devine mai puțin robust, iar consolidarea pieței le îngreunează și mai mult sarcina startupurilor care vor să iasă din găoace.

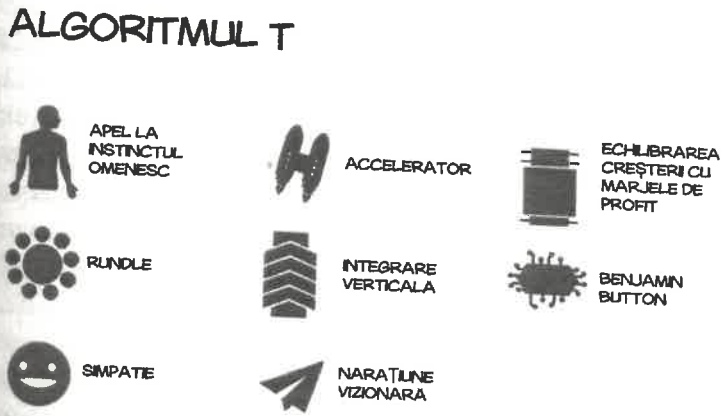
Pandemia s-ar putea să dea naștere celor mai performante clase de IPO din ultimii ani, pentru că evaluările pieței se bazează pe rezultatele estimate ale unei firme de acum în 10 ani. Același lucru e valabil și pe partea negativă: firmelor care se zbat pe uscat li se emite un ordin „A nu se resuscita", din partea piețelor, și sunt evaluate la nivelul fluxurilor de numerar (care le-au mai rămas). Economia capitalului ieftin, care le oferă firmelor disruptive șansa să împingă viitorul mai repede înainte, le ia oxigenul firmelor existente, forțate să se replieze în tranșee (disponibilizări, reduceri ale investițiilor în mijloace de producție), în timp ce nou-venitele pot să apeleze fără restricții la finanțări și angajări. Devine o profeție care se adeverește singură, prin simpla enunțare: firmele existente se văd obligate să intre în defensivă pentru a-și menține profiturile de care investitorii lor au devenit dependenți. Lucru care le anemiază și mai mult, iar firmelor disruptive le sporește elanul, căci odată slăbită poziția firmelor vechi, le va fi mai ușor să acapareze de la ele cotă de piață.

Bun, deci care ar fi rețeta pentru atacul disruptiv? În primul rând, contextul crucial este dat de ramura de activitate în care intri. Sectoarele care au majorat prețurile mai repede decât inflația, fără o creștere echivalentă a inovării, sunt cele mai vulnerabile la disrupție. ADN-ul unei firme disruptoare poate fi relevat prin dezarticularea atributelor-cheie ale firmelor care

și-au crescut valoarea pentru acționari până la sute de miliarde de dolari, în câțiva ani, în loc de decenii.

Algoritmul T pe care eu l-am dezvoltat în cartea *Cei Patru*, și între timp l-am mai perfecționat, definește câteva dintre aceste însușiri esențiale. Litera T se referă la „trilion" – acestea sunt trăsăturile care îi dau unei firme șansa să ajungă să fie evaluată la un trilion de dolari. Cele opt elemente ale Algoritmului T sunt următoarele:

- Apel la instinctul omenesc
- Accelerator
- Echilibrarea creșterii cu marjele de profit
- Ofertă grupată cu venituri recurente*
- Integrare verticală
- Produse Benjamin Button
- Narațiune vizionară
- Simpatie



* *Rundle* în original (n.t.).

Apelul la instinctul omenesc. Ca ființe umane, suntem structurați să rezolvăm în comun o serie de trebuințe fiziologice. Firmele foarte puternice au găsit modalități de servire și exploatare a acestor instincte. Putem să împărțim aceste instincte în patru mari categorii, plecând dinspre cap și continuând în josul pieptului. Primul este *instinctul cerebral*: căutăm permanent răspunsuri care să ne ajute să ne explicăm propriile experiențe și lumea din jurul nostru (Google). Chilipirul (Walmart) și afirmațiile raționale (Dell, Microsoft) se adresează creierului. Marjele de profit tind să fie mici în afacerile adresate creierului – nu există decât un singur „preț cel mai scăzut" sau „procesor cel mai rapid". Al doilea ține de *suflet*: avem o dorință înnăscută să intrăm în conexiune cu oamenii din jurul nostru. „Mamele pretențioase aleg Jif". Grija pentru cei din jurul nostru ne face mai dispuși să cheltuim. Al treilea ține de *burtă*: încă de pe vremea când eram oameni ai cavernelor, ne-am străduit să acumulăm maximum de resurse pentru minimum de producție. Viețile noastre moderne depind de aprovizionarea constantă cu tot felul de chestii. În sfârșit, *organele genitale*: unul dintre instinctele noastre primordiale, cel de perpetuare a speciei noastre. Suntem motivați să cumpărăm produse și servicii care ne dau sentimentul că arătăm mai bine și ne bucurăm de succes, astfel încât să atragem parteneri mai buni pentru împerechere. Plătim irațional de mult în plus pentru produse care să ne sporească sex-appeal-ul. Comparați prin contrast companii ca Walmart și Amazon (creierul și burta) cu Ferrari și Louboutin (organele genitale).

Acceleratorul. O firmă care îndeplinește rolul unei trambuline formidabile pentru cariera unei persoane. În afară de proprietatea intelectuală sau proprietatea intelectuală care poate fi protejată, capacitatea unei firme de a atrage angajați talentați

este unul dintre cei mai importanți factori care contribuie la obținerea succesului.

Echilibrarea creșterii cu marjele de profit. Cele mai puternice firme din ziua de azi reușesc să mențină un ritm de creștere exploziv și marje de profit consistente. În general vorbind, marjele de profit sunt în conflict cu ritmul de creștere. Există firme care aplică marje foarte mici, cum ar fi Walmart, rezultatul fiind posibilitatea de a crește mai repede, deoarece nu aplică o marjă suplimentară prea mare pentru valoarea pe care o adaugă. În schimb, dacă o firmă are marje mari de profit, de obicei are un ritm de creștere mai lent și un potențial mai redus de extindere la scară. Numai unele firme cu adevărat excepționale, cum sunt Cei Patru, sunt capabile să combine nivelul ridicat al creșterii cu nivelul ridicat al marjelor de profit.

Oferta grupată cu venit recurent. Un grup de produse și/sau servicii care justifică recurența veniturilor. Această strategie exploatează una dintre slăbiciunile noastre principale ca ființe umane: habar n-avem să estimăm valoarea timpului. Firmele care îi conving pe consumatori să intre într-o relație monogamă cu ele sunt poziționate să acumuleze mai multă valoare în timp decât firmele care interacționează tranzacțional cu consumatorii. Un exemplu de ofertă cu venit recurent: Apple oferă la ora actuală abonamente pentru muzică și transmisii video, dar poate să grupeze împreună ambele produse, plus știri, plus actualizări anuale ale iPhone-ului, sub forma unui cerc mai mare de produse și servicii aducătoare de venituri recurente mai mari.[5] Disney poate să grupeze împreună canalul Disney+, parcurile de distracții, croazierele și alte beneficii, în mai multe categorii de ofertă, diferențiate după venitul recurent sau pe baza unui abonament la mai multe produse.

Integrarea verticală. Capacitatea unei firme de a controla experiența de consum a clientului, de la un capăt la celălalt, prin exercitarea controlului asupra unei părți cât mai mari din lanțul valorii. Companiile care au controlul asupra distribuției se bucură de avantaje enorme. Uite Apple: controlând App Store și iPhone, firma își ia partea din absolut fiecare bănuț cheltuit pe aplicații ale unor furnizori terți. Ea își vinde produsele prin 500 de „temple" ale brandului, cunoscute sub denumirea de Apple Stores, iar pe parcursul următorilor doi ani va trece la a-și proiecta singură toate componentele esențiale din silicon cu forțe proprii.

Produsele Benjamin Button*. Produsele sau serviciile care îmbătrânesc în sens invers (devin mai valoroase, în loc să-și piardă din valoare pentru utilizatori, de-a lungul timpului), datorită efectelor de rețea. Spre deosebire de produsele tradiționale, cum ar fi automobilele și pasta de dinți, care își pierd din valoare aproape imediat după ce sunt cumpărate, produsele BB devin mai valoroase cu timpul și cu cât sunt folosite de mai mulți utilizatori. Pe Spotify, de exemplu, mai mulți artiști înseamnă mai mulți utilizatori, ceea ce înseamnă mai multă personalizare a listelor de melodii, inclusiv partajarea listelor tale cu prietenii, ceea ce face să fie mai distractiv pentru tine să fii pe Spotify, iar asta mai departe atrage mai mulți artiști și așa mai departe.

Povestea vizionară. Capacitatea de a formula sau de a demonstra progresul în direcția unei viziuni îndrăznețe pentru companie, în fața acționarilor și a grupurilor cointeresate. O poveste convingătoare și captivantă îi unește pe angajați, atrage talente de top și atrage capital ieftin. Dar nu-i suficient doar să inspiri entuziasm – firma trebuie să-și respecte și în realitate promisiunile.

Simpatia. Capacitatea conducătorilor de a-și proteja compania în fața interesului excesiv din partea autorităților și a presei, de a încheia parteneriate favorabile și de a atrage talente de top. Consumatorii au tendința să personifice brandurile, iar cele care pot să îmbrace caracteristici pozitive și animate vor culege de obicei roade supradimensionate.

CEI MAI SCLIPITORI UNICORNI DIN HERGHELIE

Folosind Algoritmul T și luând în considerare oportunitatea disruptivă din ramurile lor de activitate, iată mai jos câteva companii, atât din sectorul public, cât și din cel privat, pe care eu le urmăresc.

Airbnb. În 2018, eu am spus despre Airbnb că este cea mai inovatoare firmă de tehnologie de pe piața de consum, din acel an, reușind să monetizeze cea mai vastă clasă de active din lume (fondul locativ al Statelor Unite), fără a deține în proprietate și fără a întreține niciun activ – ceea ce îi permite să cheltuiască mai mult pentru câștigarea clienților în mediul platformelor sociale și al motoarelor de căutare online, rezultatul fiind mai mult trafic pe internet decât omoloagele hoteliere. Spre deosebire de Uber, Airbnb monetizează un activ nedezvoltat, față de nevoia șoferilor de flexibilitate și disponibilitatea lor de a accepta o remunerare scăzută și zero beneficii suplimentare.

Impactul imediat al pandemiei asupra companiei Airbnb a fost un declin semnificativ al încasărilor, dar modelul de afa-

* Aluzie la povestirea lui F. Scott Fitzgerald intitulată „Strania poveste a lui Benjamin Button", ecranizată de David Fincher în 2008, cu Brad Pitt și Cate Blanchett în rolurile principale. Benjamin Button se naște bătrân și întinerește pe măsură ce trece timpul (n.t.).

ceri din care lipsesc aproape complet activele proprii ajută compania disruptoare să-și variabilizeze costurile, dat fiind că, spre deosebire de hoteluri, nu este încărcată cu credite ipotecare, cheltuieli de întreținere a spațiilor de cazare sau costuri mari cu beneficiile pentru angajați. Metaforic vorbind, Airbnb poate să riposteze la loviturile date de pandemie folosindu-se chiar de energia acelor lovituri, pe când hotelurile încasează pumnii în plex. După o scădere a veniturilor cu 67% în trimestrul al doilea, Airbnb a avut, în perioada dintre 17 mai și 3 iunie, mai multe nopți rezervate pentru locațiile din Statele Unite decât în aceeași perioadă a anului 2019, plus o creștere similară a călătoriilor interne la nivel global.[6] Se preconizează ca Airbnb să-și depună dosarul de ofertă publică până la sfârșitul anului 2020 și noi suntem de părere că va fi, cel mai probabil, una dintre cele mai valoroase firme din sectorul călătorii/ospitalitate, oferite pe piață. Spațiul cere să existe ofertă și cerere globală (oameni din toată lumea își rezervă cazare în Austin), iar Airbnb are exact ce se cere. Iată însăși definiția unui șanț de apărare plin cu apă.

Brooklinen. În 2015, unul dintre studenții mei m-a rugat să investesc în afacerea lui. Se aproviziona cu bumbac din Egipt, pe care îl prelucra în Israel, după care aducea în Brooklyn seturi de cearșafuri, pilote și perne la prețul de cost de 79 de dolari, pe care le vindea cu 129 de dolari. Propunerea de valoare era clară: lenjeria de pat care în alte locuri se vindea cu 400 de dolari, el o dădea la un preț mult mai mic. Echipa formată din soții Fulop avusese grijă să înregistreze comenzi înainte de a achiziționa bumbacul. Aceasta este însăși definiția unei strategii bune de marketing și afaceri: să găsești produse pentru consumatorii tăi, nu consumatori pentru produsele tale (îngrămădind munți de marfă până-n tavanul unui magazin și sperând că lumea o s-o cumpere). Eficientizarea lanțului valorii prin metode de lucru mai simple și mai rapide, asta înseamnă să fii dur. Astăzi, compania lor, Brooklinen, este profitabilă, iar în martie 2020 și-a vândut o parte din acțiuni către Summit Partners contra unei sume de câteva ori mai mare decât valoarea estimată pe baza veniturilor – lucru rar în cazul detailiștilor. A, da, și cearșafurile sunt foarte frumoase!

Carnival. Fără a fi un agent de disrupție, rămâne totuși o firmă de ținut sub observație post-corona. În lunile de dinaintea pandemiei, acțiunile Carnival se tranzacționau undeva pe la 50 de dolari bucata, dar în august prețul coborâse sub 14 dolari. Și pe bună dreptate: firma și-a suspendat complet operațiunile, cel puțin până pe 31 octombrie. Dar va exista o lume și după pandemie și, cât timp vor exista oameni bătrâni, firmele organizatoare de croaziere vor continua să-și vadă de treabă. Sectorul turismului de croazieră a fost segmentul cu cel mai rapid ritm de creștere de pe piața călătoriilor turistice, cererea crescând cu 62% între 2005 și 2015. Iar amatorii de croaziere nici nu-și doresc altceva decât să cutreiere în continuare mările și oceanele. Pe vremea când mai aveau încă de ales, 92% dintre clienții firmelor de croaziere au declarat că își vor rezerva din nou locuri pe vas în vacanța următoare. Forța motrice din spatele acestui fenomen este combinația dintre demografie (mai mulți vârstnici) și o propunere de valoare cât se poate de clasică: selecție editată. Consumatorii nu vor să li se prezinte mai multe posibilități de alegere, ci să aibă ei mai multă încredere în posibilitățile prezentate. Luarea deciziei de alegere este o taxă pe timp și atenție. Clienții vor ca altcineva să se documenteze și să filtreze opțiunile în locul lor. Ai putea încerca să-ți organizezi tu singur un itinerar mai bun pe un vas prin sud-estul Asiei (hoteluri, mese, activități, avioane, trenuri

mașini) sau poți să-i lași pe cei de la Carnival să-și bată capul în locul tău.

Acțiunile firmei au încasat o lovitură zdravănă și există riscul ca pandemia să dureze mai mult decât își poate permite Carnival să rămână lichidă. Dar prețul acțiunilor se va tripla dacă firma supraviețuiește, ceea ce înseamnă că vom avea o situație foarte interesantă în privința evoluției cotațiilor, care poate fi una de tip structural sau una de tip ciclic. Distrugerea cererii pentru croaziere este ciclică, față de cea a clientelei companiilor aeriene sau a restaurantelor, care este cel mai probabil structurală, din moment ce vom sta acasă mai mult timp.

Lemonade. Compania disruptoare chintesențială a anului 2020. (Dezvăluire: sunt un investitor.) Sectorul în care activează firma – asigurările – nu și-a mai schimbat oferta de multe decenii și a adunat un ocean de ranchiună din partea consumatorilor. Digitalizarea lanțului de ofertă elimină costuri mari de distribuție (cum ar fi cu agenții de asigurări), iar firma folosește inteligența artificială ca să realizeze indicatori de pierdere mai favorabili (adică să evalueze mai bine riscurile). Companiile consacrate de pe piață nu par îngrijorate, căci, pe moment, Lemonade rămâne o mică firmă de asigurări pentru chiriași, care abia dacă-i ciupește ușurel de călcâie pe marii jucători. Dar chiar și numai o mică îmbunătățire adusă experienței clientului este un atú, iar piețele de capital îi vor furniza companiei Lemonade resursele necesare pentru transformarea acelui atú în glonțul de argint care va răpune balaurii.

Lemonade se adresează instinctului cerebral – poți obține o ofertă de asigurare în câteva minute. Ne satisface dorința de răspunsuri și de eficiență a informației, la fel cum face Google. De asemenea – și nu vă grăbiți să mă contraziceți, ascultați-mă până la capăt – se agață și de instinctul nostru de procreare. A te înghesui să intri în turmă cu „inovatorii" e la fel ca atunci când manevrezi să stai la aceeași masă cu puștanii cei mai populari din liceu, sperând în secret că aura lor se va răsfrânge și asupra ta, făcându-te mai atrăgător. Iar Lemonade are o grupare circulară de servicii, o relație de venituri recurente cu clienții, care plătesc primele lunar. Simpatia pe care o inspiră e puternică – directorul general a integrat cu dibăcie o misiune socială care dirijează rezervele nefolosite pentru daune către o organizație caritabilă aleasă de client. Câștigul net final este un indice NPS mai mare, comparativ cu asigurătorii tradiționali de pe piață, gen State Farm, Liberty Mutual, Allstate etc. În iunie, eu am spus că oferta publică inițială a companiei Lemonade va fi „succes-monstru", și chiar a fost emisiunea cu cea mai bună performanță din 2020 (până la ora actuală), majorându-și prețul chiar înainte ca acțiunile să fie puse în vânzare și continuând să crească cu 140% în primele două zile de tranzacționare.[7]

Netflix. E ideal să te afli în locul de unde se transmite material video online, în timpul unei pandemii. Spațiul Netflix a tras investiții incrementale care rivalizează cu bugetele pentru apărare ale țărilor din grupul G7. Dar a făcut și el investiții, tot atât de monumentale, pe parcursul ultimului deceniu. Firmele de transmisii video online au realizat ceva ce numai Amazon a mai reușit în ultimii ani: mai întâi, au atins un cost al capitalului aproape de zero, prin excepționala dibăcie cu care și-au spus povestea, după care și-au păstrat această superputere, deși au trecut de la o poveste a creșterii la una a profitului. Chestie foarte greu de făcut. Când crești ca buruiana după ploaie, e relativ ușor să obții capital superieftin. Dificultatea apare când ți-ai atins punctul maxim al creșterii și piețele de

capital încep să se uite la rubrica de profit a declarațiilor tale financiare.

Netflix a folosit acel capital cu cost scăzut nu doar ca să-și consolideze infrastructura de transmisie (care oricum e impresionantă), ci și ca să reformuleze ce înseamnă „valoare" în sectorul divertismentului: pentru fiecare dolar plătit pe lună, consumatorul primește conținut prețăluit la miliarde de dolari. Când plătești 10 dolari pe un bilet de cinema care îți dă acces la un film care a costat 100 de milioane, înseamnă că ai primit doar 10 milioane de dolari de conținut pe fiecare dolar cheltuit de tine, plus că n-ai acces la el decât timp de două ore. Netflix îți dă de 100 de ori această valoare, cu acces la cerere, într-un cinematograf care a captat mai multe investiții de capital și mai multă inovare decât orice lanț de multiplexuri: camera ta de zi.

E puțin probabil să ajungi să vizionezi măcar 1% din ce ți se pune la dispoziție (Notă: Eu chiar încerc), dar aplicația de inteligență artificială cel mai des folosită (respectiv motorul de recomandări Netflix) aduce cu sine un cocktail de anvergură și adresabilitate, de tip Facebook/Google, care face din Netflix un adevărat Herschel Walker* al tehnologiei: pe cât de enorm, pe atât de rapid. Netflix inovează în jurul ideii de anvergură mai bine decât oricare altă companie care oferă conținut online. La unitatea sa de producție din Madrid, firma are 10 000 de oameni care produc conținut. Modelul de activitate este însă de asemenea natură încât Netflix Madrid va produce conținutul unei operațiuni de încă și mai mare anvergură. Elementele sunt aceleași: povestea, scenariul, regia, scenografia și designul costumelor, dar cele câteva scene filmate cu actorii care „țin afișul", din diverse regiuni, produc un conținut

* Sportiv american plurivalent, care a excelat în fotbal american, bob, atletism și arte marțiale, având un fizic într-adevăr impunător: 1,85 metri înălțime și 100 de kilograme (n.t.).

mai relevant, mai repede. Din nou, modelul Herschel Walker. Netflix s-a dezbărat de credința narcisistă a Statelor Unite că lumea vrea să vadă în continuare actori americani. Nu, lumea vrea anvergură americană și capital ieftin, dar cu talent regionalizat.

În 2011 am cumpărat acțiuni Netflix, o grămadă (pentru un profesor universitar), la prețul de 12 dolari pe acțiune. Asta a fost partea bună. Partea proastă? Le-am vândut cu 10 dolari bucata, ca să-mi reduc impozitul datorat pe venit, și nu le-am mai răscumpărat. La data la care scriu aceste rânduri, acțiunile Netflix se învârt în jurul valorii de 500 de dolari. Aș vrea să pot să mă clonez, să găsesc o mașină a timpului, să mă duc înapoi în timp și să-mi trag două palme. Dar mă abat de la subiect.

OK, ce ziceți de o firmă despre care e probabil să nu fi auzit?

One Medical. Cred că One Medical este o companie disruptivă și are multe dintre caracteristicile care semnalează potențialul unor randamente extraordinare. Câteva dintre armele de fortificare masivă a poziției deținute în sectorul îngrijirii sănătății (cum ar fi conformarea cu legislația HIPAA*) au fost oarecum erodate, din cauza nevoii urgente de eficientizare a furnizării serviciilor medicale. La fel cum sectorul comerțului cu amănuntul și-a adăugat valoare de miliarde de dolari prin adoptarea canalelor de vânzare multiple, adoptarea în sectorul sănătății a smartphone-ului, videocamerei și boxei audio va descătușa un torent uluitor de valoare adăugată.

Imaginați-vă că sunteți pe munte cu familia, mezinul calcă pe o viespe și începe să i se umfle piciorul. Vă doriți să puteți suna imediat pe cineva la telefon, care să vă dea încrederea că

* Legea privind portabilitatea și responsabilitatea asigurărilor de sănătate (HIPAA) este o lege federală, din 1996, menită să garanteze continuitatea asigurărilor de sănătate și confidențialitatea informațiilor despre pacienți (n.t.).

trebuie să le spuneți celorlalți: „Gata, demontăm corturile, împachetăm și plecăm!" Sau care vă spune: „Nu e cazul. Stai liniștit. Spală locul cu săpun și pe urmă pune copilul să țină piciorul în apa rece a lacului de munte din spatele vostru. Mâine te sui în mașină și mergi până în localitatea cea mai apropiată, ca să iei antihistaminicul care a fost prescris pe rețetă electronică, trimisă la farmacia din sat, geolocalizată pe baza telefonului tău". Mai puține costuri, mai mult timp cu familia și liniște sufletească.

Aspectele în materie de servicii medicale care vin să stea mărturie pentru cele mai benefice avantaje aduse de inovarea pe care a inspirat-o pandemia de COVID-19 sunt cele în care schimbării i s-a opus rezistență din inerție. Furnizarea inovatoare a serviciilor este un asemenea aspect. One Medical oferă îngrijire medicală prin canalele cărora sectorul sănătății le-a opus rezistență – mai precis, telefonul mobil. Tehnologia elimină divergențele, costurile și stigmatul și sporește confidențialitatea.

Peloton. Un sprint final care va rezista cu brio coronavirusului. Firma cu venituri de un miliard de dolari definește prin sine Algoritmul T: inițial, am avut sentimentul că este supraevualuată, după care... a venit pandemia de COVID-19.

O creștere față de anul precedent cu 69%. Venitul recurent stă la baza acestui model de afaceri și nimic nu se compară cu o bicicletă de 2 000 de dolari, când vrei ca abonamentul lunar de 39 de dolari să pară rezonabil. Efectele Benjamin Button (de rețea) își fac treaba: cu cât mai mulți clienți, cu atât mai multe beneficii din partea comunității (turbate).

Peloton se apropie de un milion de abonați conectați, cu o rată a retenției de 93%, comparabilă cu performanțele Netflix/Amazon Prime[8], marje de profit mai bune decât Apple și control vertical asupra ofertei sale. Pentru că poate să-și împartă costurile cu instructorii pe mult mai mulți clienți, Peloton este un accelerator de carieră pentru instructori, pe care îi fură de la competitori ca SoulCycle și Equinox, oferindu-le un salariu triplu, acțiuni în firmă și o platformă care oferă expunere online în fața a mii de clienți.

Aplicații de investiții financiare: Public și Robinhood. Serviciile financiare sunt un sector deja copt pentru disrupție, iar pandemia a amplificat enorm activitatea de tranzacționare pe portofolii personale, dat fiind că foarte mulți oameni au timp liber berechet și un plus de 1 200 de dolari în bancă. Vedeta aici este aplicația Robinhood, iar când a introdus tranzacțiile fără comision, jucătorii consacrați de pe piață s-au văzut forțați să reacționeze pe măsură și să-și abolească și ei comisioanele. Ceea ce a determinat, probabil, fuziunea liderilor de sector Charles Schwab și TD Ameritrade. Robinhood și-a adăugat în ofertă și tranzacționarea cu fracții de acțiuni, permițând bazei sale de clienți, majoritar oameni tineri, să cumpere și acțiuni scumpe, pe care altfel n-ar fi putut probabil să le dețină. Peste jumătate din utilizatorii aplicației investesc pentru prima oară în viața lor, iar interfața „gamificată" te îndeamnă să petreci mai mult timp cu aplicația. Elementele vizuale extrem de mobile și recompensele aleatorii (simboluri de promovare la nivel superior, conturi curente cu randament ridicat, dacă apeși pe iconiță de 100 de ori etc.) imită exploziile de dopamină ale unui joc video – sau dintr-un cazinou. Firma întruchipează însăși evoluția sectorului înaltei tehnologii, de la inovare (produse mai bune) la exploatare (adolescenți căzuți în depresie, obsesia jocului, dependența tinerilor de recompense variabile). De ce nu, în fond Facebook asta face. „Gamificarea" este un algoritm al exploatării, la fel ca algorit-

mul exasperării, care controlează fluxul de ştiri al aplicaţiei Facebook.

Măria-Sa Publicul adoptă o atitudine diferită faţă de aplicaţiile de tranzacţionare fără comisioane, uşor de folosit şi care permit tranzacţii cu acţiuni fracţionate. (Dezvăluire: sunt un investitor.) Dar Publicul se vede pe sine ca pe o reţea socială care oferă posibilitatea tranzacţionării acţiunilor şi pune accentul pe comunicarea dintre utilizatori pe forumuri publice şi în canale de chat private. La o anvergură suficientă, reţeaua de utilizatori conectaţi devine un activ valoros şi mai ales un activ pe care – de la o anumită dimensiune încolo – concurenţii nu vor reuşi decât cu mare greutate să-l copieze.

Dar firmele care fac mult zgomot pentru nimic?

Quibi. Cel mai irezistibil conţinut oferit de Quibi este... Quibi. Merită să te uiţi la această calamitate, căci pune în evidenţă câteva concluzii relevante despre ecosistemul nostru. În primul rând, să te faci întreprinzător în tehnologie e o chestie care li se potriveşte celor tineri (discriminare la adresa bătrânilor, corect... dar perfect adevărat!). Unul din atúurile cu care îşi făcea reclamă Quibi era faptul că avea drept lideri pe Meg Whitman şi pe Jeffrey Katzenberg. Şi de ce nu? Amândoi sunt celebrităţi din primul tur de scrutin, ca să zicem aşa, în materie de înaltă tehnologie şi, respectiv, *storytelling*. Dar, după ştiinţa mea, n-a existat nicicând o firmă de tehnologie media foarte profitabilă care să fi fost fondată de sexagenari. Creierul tânăr e nebun, original, creativ şi dispus să muncească 80 de ore pe săptămână – tinerii au impresia că vor trăi veşnic. La 60 de ani, omul nu mai este binecuvântat sau blestemat cu niciunul dintre aceste lucruri, ceea ce face din sexagenari nişte lideri decenţi, nişte mentori excelenţi şi nişte întreprinzători lamentabili. În al doilea rând, nu poţi face concurenţă Celor Patru

dacă nu ai fie un produs de zece ori mai bun, fie acces la nişte surse de capital care să-i facă pe competitorii deja consacraţi nişte pigmei. Eu sunt convins că veteranului Katzenberg de la Hollywood suma de un miliard de dolari (majorată la 1,75 miliarde) i s-a părut enormă când s-a băgat în afacere. Dar pentru Amazon, 1,75 miliarde de dolari înseamnă „o zi bunicică", iar Netflix cheltuieşte această sumă pe conţinut original în 5 săptămâni.[9]

Shopify. Shopify este cea mai impresionantă firmă de tehnologie din ultimul deceniu şi poate cea mai curajoasă. Canadienii de la Shopify au sesizat imensul spaţiu alb care să le permită să devină Amazonul anti-Amazon. La fel cu sistemul de plată şi sistemul FBA (Fulfillment by Amazon) de la Amazon, Shopify asigură livrarea şi plata produselor pentru furnizori detailişti terţi. Spre deosebire de Amazon însă, directorul general de la Shopify a putut să declare, cu deplină sinceritate, în faţa Congresului american că el nu foloseşte datele colectate de la detailiştii terţi ca să-şi susţină propriile vânzări concurente de produse. Shopify este un concurent disruptiv pentru Amazon prin aceea că le oferă clienţilor serviciul şi valoarea de la Amazon, dar fără exploatarea datelor şi a promovării mărcii proprii. Rezultatul? O capitalizare de piaţă de 131 de miliarde de dolari, adică o creştere de şase ori faţă de începutul anului 2019. În perioada scursă de la începutul anului, acţiunile Shopify au depăşit în performanţă acţiunile Amazon (+250% faţă de +72%).

Spotify. Cei de la Spotify se pot lăuda cu anvergură globală, diferenţierea produselor şi simpatie. Le lipseşte integrarea verticală şi sunt veşnic pedepsiţi pentru acest lucru de către Apple, care le ia caimacul cu un comision de 30% prin App

Store. În 2018, am prezis că acțiunile Spotify își vor dubla prețul în 12 luni. M-am înșelat, a fost nevoie de 30. Dar celor de la Spotify nu le lipsește potențialul ca să ajungă o firmă de un trilion de dolari: au venituri recurente și un produs Benjamin Button – îmbătrânește invers și se apreciază, mai degrabă decât să se deprecieze, cu timpul și cu creșterea gradului de utilizare.

Dar, chiar și cu aceste valori în buzunar, acțiunile Spotify n-au reușit să atingă statutul unei mari firme de tehnologie, cu o capitalizare de piață de 47 de miliarde de dolari. Ce ține pe loc firma suedeză? Apple Music. Gigantul din Cupertino are jumătate din abonații plătitori ai Spotify și un scor NPS inferior. Dar majoritatea melodiilor disponibile pe Spotify se găsesc și pe Apple Music, care posedă un avantaj esențial: are integrare verticală, controlându-și propria distribuție.

Cum ar muta un gangster? Netflix și Spotify fuzionează și cumpără Sonos pentru integrare verticală. Cele două „clanuri mafiote" de conținut media pe bază de abonament se unifică pentru a controla filmele și muzica. Supertare! Cumpără Sonos (cu cele 1,3 miliarde de dolari câștigați cu sudoarea frunții „Regelui Tigrilor"[10]) și instituie un cap de pod vertical din dispozitive media în cele mai bogate cămine din America.

Tesla. Apel la instinctul uman: Tesla are mai multe puncte de diferențiere – viziunea și talentul de povestitor ale lui Elon Musk, în combinație cu un produs tangibil mai bun i-au adus firmei accesul la capital cu un cost care îi înmoaie complet pe alți fabricanți auto, dat fiind că nu pot face aceleași investiții orientate spre viitor ca firma din Alameda. În timp ce Ford plătește reclame în reluări ale meciurilor de fotbal american pe TNT, Elon are astronauți de la NASA care conduc un automobil Tesla Model X spre rampa de lansare, unde se vor

îmbarca la bordul unei nave spațiale SpaceX Dragon. Firma are și integrare pe verticală, vânzând mașini direct clienților, fără intermediari. Duce cineva dorul mersului la saloanele concesionarilor auto? Dar adevărata kriptonită a firmei Tesla constă în capacitatea inegalabilă de a obține marje de profit irațională, făcând apel la un instinct uman primar: procreația. Să-ți cumperi o Tesla este simbolul suprem al statutului social. Majoritatea produselor indică unul din două lucruri: „Sunt bogat" sau „Am o conștiință". Tesla însă face o chestie pe care numai filantropia poate s-o ofere: pe ambele. În plus, spune: sunt un inovator. Am luat-o înaintea tuturor, am anticipat viitorul. Formulată ideea altfel: am genele cele mai importante pentru supraviețuirea speciei, iar pentru tine este un imperativ biologic să te cuplezi cu mine. Iar imaginea de „băiat rău" amplifică atracția automobilului pentru instinctul procreării. Consilierul fiscal aflat la volanul unui Model S nu mai este un consilier fiscal, ci un rebel vizionar.

Tesla face apel la zona genitală prin fiecare aspect al strategiei sale: prețurile, producția, marketingul, ba chiar și leadershipul. Elon Musk e un geniu. N-am niciun respect pentru multe dintre alegerile lui personale: manipularea pieței („finanțare asigurată"), felul cum l-a făcut „pedofil" pe scafandrul din istoria cu peștera thailandeză*, insistând apoi că a avut dreptate, și mesajele lui de pe Twitter, în care pune la îndoială măsurile anti-COVID-19. Fondatorul unei firme de care depind mii de oameni ca să-și câștige existența ar trebui

* Vernon Unsworth, scafandru și speolog britanic, a ajutat la salvarea celor doisprezece băieți blocați împreună cu antrenorul lor timp de trei săptămâni într-o peșteră din Thailanda, în 2018. Unsworth și Musk s-au luat la harță după ce primul a refuzat ajutorul oferit de cel de-al doilea: un submarin împreună cu o echipă de tehnicieni. Într-un interviu dat la CNN, Unsworth a spus că este „doar o găselniță de PR" din partea lui Musk și i-a sugerat miliardarului american „să-și vâre submarinul acolo unde doare". Musk a reacționat cu câteva postări pe Twitter, printre care și una în care îl eticheta pe Unsworth drept „pedofilul ăla" (n.t.).

să se arate mai ponderat şi mai chibzuit – da, ştiu, „bine, tataie!...".

Ani de-a rândul am spus (şi n-am avut dreptate) că acţiunile Tesla sunt supraevaluate. Acum prefer să spun că sunt „complet evaluate". Măcar nu mai primesc atâtea mesaje ostile. Da, Musk e un geniu. Da, Tesla a schimbat lumea în bine prin energie alternativă. Dar, până la urmă, e o firmă care îndoaie nişte tablă, ceea ce nu justifică o valoare de 128 de ori (mi-am răsverificat notiţele) mai mare decât profitul brut EBITDA.

Aswath Damodaran, colegul meu de la Facultatea de Economia Afacerilor Stern din cadrul Universităţii New York, poreclit „Mama şi Tata Evaluării", spune: „Întotdeauna m-am gândit la Tesla ca la o acţiune care se bizuie pe poveste. Povestea e cea care potenţează preţul, nu ştirile de pe piaţă, nu fundamentele economice... Dacă tranzacţionezi Tesla pe baza câştigurilor aşteptate sau a fluxului de numerar, o faci din motivele greşite. Lumea vinde şi cumpără Tesla după starea de spirit şi impuls". Tesla beneficiază de faptul că pandemia de COVID-19 a avut un efect negativ disproporţionat asupra companiilor mai vechi şi cu consum intensiv de capital. Într-un anumit sens, virusul i-a handicapat pe concurenţii Tesla. Ceea ce explică de ce firmele tinere care fac maşini electrice se descurcă mai bine decât producătorii de automobile consacraţi, care au grămezi de datorii şi un indice enorm de utilizare intensivă a capitalului. Fix aşa: Tesla este în sectorul auto, iar în acest sector nu are sens să faci asemenea evaluări. „Cei care cumpără Tesla nu sunt iraţionali, doar că nu e o raţionalitate la care subscriu", spune profesorul Damodaran. „Tesla este o poveste neplauzibilă, dar nu imposibilă. Există o poveste pe care o poţi spune ca să-ţi justifici preţul de 1 500 de dolari pe acţiune, dar nu e o poveste pe care aş fi dispus să pariez."[11]

Twitter. (Dezvăluire: sunt acţionar.) Dacă Twitter ar dispune de spaţiul pe care îl ocupă, ar fi o companie care valorează 100 de miliarde de dolari (faţă de 30 de miliarde). Platforma de microbloguri a devenit o marcă emblematică şi dă pulsul global al erei informaţiei în care trăim. Singurele firme cu anvergura şi influenţa Twitter (Tencent, Facebook şi Google) înregistrează o capitalizare de piaţă de 17, 24 şi, respectiv, 39 de ori mai mare. Ceea ce este jenant, iar vina o poartă managementul. Jumătate din vină, dat fiind că directorul general Jack Dorsey are doar normă parţială. Sau asta îl face dublu vinovat?

Twitter are o grămadă de chestii negative: conturi false, troli sponsorizaţi de serviciile secrete ruseşti, algoritmi care promovează teorii ale conspiraţiei şi pseudoştiinţă şi o aplicare inconsecventă a condiţiilor de utilizare a serviciului, ca să numesc doar câteva. Îi auzi periodic pe utilizatori folosind termenii *hellsite* şi *doomscrolling* – iad şi apocalipsă. Dar niciunul dintre aceste lucruri nu-i un motiv ca să nu-şi poată tura motoarele profitului. Toate, ba încă unele şi mai rele, nu i-au împiedicat pe cei de la Facebook. Problema e modelul. Twitter se agaţă cu încăpăţânare de un model de afaceri bazat pe publicitate, dar nu posedă nici anvergura, nici instrumentele necesare ca să concureze cu Facebook şi Google. Drept rezultat, are toate problemele aparteneţei la tabăra gratis/roşu/Android, dar fără avantajele aduse de anvergură.

În decembrie 2019 am cumpărat 330 000 de acţiuni Twitter şi le-am scris celor din comitetul director o scrisoare deschisă, pe care o găsiţi la adresa profgalloway.com/twtr-enough-already.

Şoc şi groază: n-am primit niciun răspuns. Totuşi, după vreo două luni, cei de la Elliott Management (un fond speculativ care gestionează „doar" vreo 38 de miliarde de dolari)

m-au informat că, esențialmente vorbind, semnaseră și ei scrisoarea mea, cu un stilou în valoare de 2 miliarde de dolari, iar trei săptămâni mai târziu li se acordaseră trei locuri în consiliul de administrație. În lumea investitorilor activiști, obținerea a trei locuri în consiliu, într-un răstimp de trei săptămâni, se traduce prin aceea că firma știe că nu stă bine pe picioare (vezi mai sus: director general cu normă parțială). Eu îi sfătuiesc pe cei de la Elliott, iar sfatul meu a fost bine mediatizat.

Twitter trebuie să intre pe modelul iOS – să ceară bani pentru valoare, nu să exploateze pentru date. Trebuie să treacă la un model de afaceri pe abonament, cum arătam în Capitolul 1. Gratis pentru conturile cu mai puțin de 2 000 de urmăritori, după care să facă o eșalonare care pleacă de la sume mici, dar, pe măsură ce începe să crească valoarea pe care o reprezintă pentru utilizator faptul că are un auditoriu numeros, taxele de abonament încep și ele să crească în consecință.

De luni întregi le tot spuneam celor de la Twitter să facă chestia asta, când Jack Dorsey a anunțat o trecere spre modelul cu abonament în iulie 2020. Acțiunile au crescut brusc cu 4%. Un director general cu normă întreagă și-ar fi dat seama mai devreme.

Uber. Serviciul comenzilor de taxi este tutunul economiei gig și cea mai recentă bătălie declanșată de stăpâni împotriva iobagilor din Statele Unite. I-am sechestrat pe șoferii în majoritate nealbi, în majoritate fără studii superioare (3,9 milioane de suflete), separându-i de angajații majoritar albi și majoritar cu studii superioare (22 000 de suflete) de la sediul principal, care își vor împărți, cu investitorii lor, valoarea BMW și Ford. Apropo: BMW și Ford au 334 000 de angajați. Mai mult ca sigur că aproape toți au asigurări de sănătate. Salariul orar mediu la Ford este de 26 de dolari. La Uber este de 9 dolari pe oră.

Spre deosebire de Lyft, care ori va fi cumpărată de altă companie, ori va ieși de pe piață, Uber are un brand global și a demonstrat că posedă un volant redutabil: Uber Eats. Cu achiziționarea Postmates, în iulie 2020, în plină pandemie, volantul devine mai solid. Dacă Uber își pune la bătaie brandul formidabil, cultura inovării și volantul, ar putea să valoreze 40 de miliarde, ba chiar și 50 de miliarde – un declin de 50% față de prețul stabilit în ajunul ofertei publice inițiale. În favoarea ei, în pandemia de COVID-19 există posibilitatea de a-și „variabiliza" costurile. Capacitatea Uber de a se extinde dincolo de taximetria la comandă este cheia problemei, pentru că taximetria la comandă e afacere grea. Dar chiar și o afacere proastă poate deveni un volant, dacă ajungi să fii suficient de mare și să-ți dezvolți un model de afaceri suficient de lucrativ. În contrast clar cu Lyft, care practic chiar încearcă să facă o afacere din taximetria la comandă în condiții de anvergură subdimensionată. Cumpărată, cel mai probabil, în 2021.

Uber are un efect Benjamin Button: cu cât folosesc mai mulți oameni algoritmul, cu atât se îmbunătățește. Cu cât crește numărul șoferilor, cu atât scad tarifele și cu atât devin mai precise hărțile, estimările de durată a cursei și alte aspecte ale algoritmului. Din punctul de vedere al simpatiei, Uber a cam avut de furcă să repare oalele sparte, după ce directorul general și fondatorul Travis Kalanick a mânjit imaginea mărcii cu o cultură sexistă, făcută celebră de o tânără ingineră pe nume Susan Fowler: geci de piele pentru toți angajații... mai puțin femeile.[12] Preluarea conducerii de către Dara Khosrowshahi* a însemnat o îmbunătățire enormă; în mod hotărât, firma a făcut față unei serii întregi de crize. Din punctul de vedere al integrării verticale, atúul Uber (cheltuieli de

* Om de afaceri iraniano-american, absolvent de inginerie electrotehnică la Universitatea Brown, fost director general al companiei Expedia, pe care a condus-o timp de doisprezece ani, transformând-o în cea mai mare companie agregatoare de călătorii din Statele Unite. A devenit directorul general al Uber în 2017 (n.t.).

capital minimale) este în același timp și punctul vulnerabil al firmei, dat fiind că nu posedă propriile mașini și nici contracte de exclusivitate cu șoferii. Mulți dintre șoferii Uber, dacă nu majoritatea, lucrează și cu Lyft. Creșterea Uber a fost puternică. Chiar dacă firma nu este profitabilă la ora actuală, marjele ei se îmbunătățesc.

Warby Parker. Liderul de piață consacrat (EssilorLuxottica) și-a majorat prețurile fără să inoveze – oferind sute de milioane, poate chiar miliarde, în marje de profit în avans, cui vrea să le înhațe. În ciuda faptului că activează într-un sector vitregit de soartă, respectiv comerțul cu amănuntul al unor produse specializate*, Warby va fi una dintre rarele oferte publice inițiale ale unor detailiști în 2021.

Warby este cel mai puțin prost startup din comerțul en detail specializat – sector care a fost un loc perfect unde să faci cumpărături și un loc de groază unde să investești sau să muncești. Firma spune o poveste splendidă, care îi aduce avantaje enorme de PR, după cum o dovedește faptul că Away și Casper, de exemplu, au nevoie să plătească pentru a genera trafic, în timp ce Warby Parker obține aproape 80% din trafic în mod organic, lumea vine de bunăvoie să se uite pe site-ul ei. După cum arată, Warby pare să aibă și mușchii (distribuție verticală, produs diferențiat), și osânza (acces la capital ieftin) care o vor ajuta să supraviețuiască „Iernii Amazoniene", din care să iasă chiar mai întărită.

WeWork.** Hai, nu! Conceptul (spații de muncă partajate) chiar funcționează, dar trebuie să fie dimensionat corect.

* În cazul de față, comerțul cu ochelari, adică rame și lentile pe rețetă sau de soare, și accesorii (n.t.).

** În traducere directă: „NoiMuncim/Funcționăm" (n.t.).

Restructurarea s-ar putea să fie în cărți pentru mulți unicorni care au la bază o afacere decentă, dar s-au întins mai mult decât le era plapuma. Trebuie să gândească așa cum gândesc firmele de imobiliare, pentru că fix asta sunt. De exemplu, hotelurile sunt de obicei organizate ca societăți cu răspundere limitată, astfel încât un hotel să se poată declara în faliment fără să tragă după el toată compania deținătoare. Doxă! Dacă WeWork poate să se descotorosească de activele proaste (primul pas, concedierea fondatorului, rezolvat), sistemul cu spații de muncă partajate are în față un viitor luminos, post-pandemie. Mulți dintre angajații firmelor americane au fost eliberați din chingile biroului, dar nu toată lumea vrea să muncească la masa din bucătăria de acasă. Așteptați-vă să vedeți tot mai multe fișe de descriere a postului cu fraza: „Telemuncă cu indemnizație pentru spațiu de birou partajat" și companii care își limitează drastic amprenta permanentă de carbon, apelând în schimb la aranjamente flexibile ale spațiului de activitate, cu parteneri gen WeWork 2.0. Varianta actuală de WeWork n-a valorat niciodată 47 de miliarde, dar s-ar putea să merite pe viitor mai mult decât evaluarea ei din vremea pandemiei de COVID-19.

TikTok. Sunt mai puțin sigur pe ce se va întâmpla cu TikTok, decât pe ce nu se va întâmpla. În ciuda valului de zgomot și furie din vara anului 2020, chinezii nu se vor lăsa intimidați de Administrația Trump și nu vor vinde ieftin un activ global de Internet. În primul rând, China are mijloace din belșug să contraatace amenințarea lui Trump că va interzice TikTokul. Imaginați-vă cum ar fi ca președintele Xi Jinping să anunțe: „iPhone-ul ocolește protocoalele chineze de securitate. Apple trebuie să-și vândă operațiunile din China, drepturile de proprietate intelectuală și acordurile cu partenerii din lanțul de

ofertă, unei firme chinezești, în termen de 45 de zile". Adio, revenire a pieței NASDAQ! Ca să nu mai vorbim că oamenilor *le place* TikTok. Inclusiv nu puținilor oameni care votează. Și, într-adevăr, chiar în timp ce cartea mea intră la tipar, Trump și-a extins deja termenul-limită de 45 de zile în care activele TikTok din Statele Unite să fie vândute unei companii americane, la 90 de zile. Guvernul chinez s-a poziționat să contracareze bluful lui Trump, obligând TikTok să ceară aprobarea guvernului înainte de a vinde ceva unei companii străine, iar Microsoft, pretendentul cel mai probabil și cel mai logic, a ieșit din cursă. Acest capitol al epopeii se va fi terminat, probabil, în momentul când voi citiți aceste rânduri, dar pe moment, cel mai bun lucru la care poate spera Trump este un „parteneriat" de fațadă, care să salveze aparențele, între Oracle și ByteDance, cu termeni îndeajuns de vagi încât să fie pe plac Beijingului, nu Washingtonului.

Între timp, hărmălaia iscată a fost o șansă ideală pentru companii să-și îngrașe un pic cotațiile la bursă, lăsând să circule zvonuri despre propriile presupuse interese în achiziționarea companiei. Acțiunile Twitter au sărit cu 5%, dar au alunecat imediat la loc, după ce investitorii au făcut calculele și și-au dat seama că orice înțelegere s-ar fi perfectat, ar fi însemnat ca ByteDance să fie cea care cumpără efectiv Twitter, dată fiind valoarea de piață relativ redusă a Twitter. Nu se poate să nu mori de drag în fața unui asemenea exemplu de „consecințe neintenționate": în încercarea de a obliga TikTok să se lase cumpărat de o companie americană, Trump ar fi putut sfârși prin a facilita vânzarea Twitter către o companie chineză!

Concluzia finală este că TikTok are un produs excelent. Algoritmul reușește perfect să scoată la iveală conținut nou și relevant, iar instrumentele de creare a conținutului fac să existe suficient asemenea conținut care stă la coadă. Lucru deloc ușor – uitați-vă la Reels, funcția (previzibil) prădalnică pe care Facebook a adăugat-o recent în Instagram. Taylor Lorenz, care ține în *New York Times* rubrica despre cultura internaută, a încercat-o timp de cinci zile și a conchis: „Pot spune categoric că Reels e cea mai proastă funcție pe care am folosit-o vreodată".[13] Produsele excepționale își găsesc la un moment dat calea înspre firme excepționale, iar TikTok, indiferent dacă sub formă de produs Microsoft (și Redmond, spre cinstea lui, a reușit să nu distrugă Minecraft, Skype sau LinkedIn, toate fiind achiziții intens mediatizate care continuă să prospere) sau pe cont propriu, are un viitor luminos potențial. La fel ca în cazul defectuosului (dinspre partea americană) război comercial dintre Statele Unite și China, nu China a clipit prima, căci chinezii clipesc mai rar – ei gândesc în orizonturi de timp întinse pe 50 de ani.

INVESTIȚIILE CU CAPITAL DE RISC și-au revenit, în mare parte, la nivelurile dinainte de pandemia de COVID-19.[14] În cea mai mare parte a vieții mele de adult, am trăit într-o revoluție tehnologică lentă și doar recent infrastructura și tehnologia au avansat până la punctul în care disrupția generalizată pe care o așteptăm de decenii a început să zguduie din temelii cele mai vaste sectoare de consum din economie. Pe măsură ce apar ocaziile favorabile, piețele private dau pe-afară de capital, piețele publice sunt flămânde după povești despre creștere și potențialii achizitori au buzunare mai adânci decât oricând altădată (chiar dacă legislația antitrust ar putea domoli ardoarea marilor firme de tehnologie, pentru o vreme). Din nou vin și spun: după părerea mea, clasa de oferte publice inițiale din „anul școlar" 2020-2021 va fi una dintre cele mai performante promoții din ultimii câțiva ani. Succesele vor fi

tapetul care acoperă un adevăr incomod: unele sectoare cu cel mai rapid ritm de creştere din economia noastră au finanţare neîndestulătoare pentru startupuri, deoarece companiile deja existente nu au fost supuse aceluiaşi regim de legislaţie antitrust sau de stricteţe a reglementării ca firmele din trecut.

Aţi remarcat, probabil, că una dintre condiţiile esenţiale pentru reuşita unei firme este inerţia companiilor deja existente pe piaţă. Puţine sunt domeniile de activitate care să-l depăşească în mărime şi imobilitate pe cel al educaţiei universitare din Statele Unite.

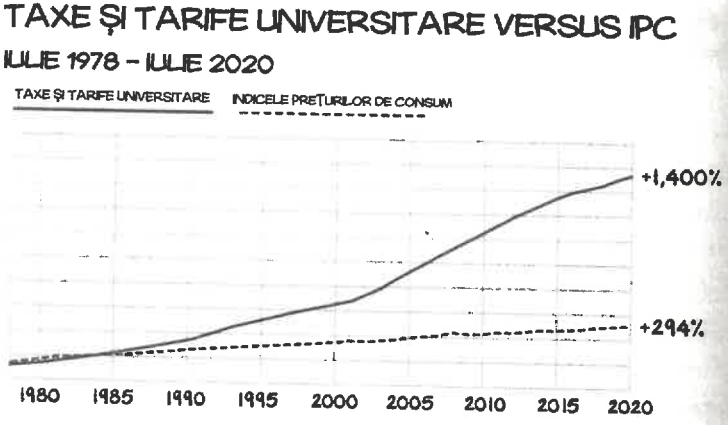
4 | Educaţia universitară

Educaţia universitară se numără printre puţinele domenii asupra cărora pandemia de COVID-19 are un efect de accelerație egal cu zero. Chiar şi înainte de pandemie, afacerea de 700 de miliarde de dolari (şi, să ne înţelegem, aceasta este o afacere) era în pragul disrupţiei. Vreme de decenii, ambiţiile din acest domeniu păreau de neoprit. COVID-19 va fi zidul de care se vor lovi. Virusul a afectat puternic în special acele industrii ai căror consumatori consumă produsul stând umăr lângă umăr, precum sportul, transportul aerian, restaurantele, organizarea de evenimente – şi, în ciuda misiunii lor nobile, universităţile.

În pragul disrupţiei

Indicele oportunităţii disruptive pentru educaţia universitară este incredibil de ridicat. În ultimii patruzeci de ani, taxele universitare au crescut cu 1 400%. În anii 1980 şi la începutul anilor 1990 am făcut cinci ani de facultate la UCLA şi doi ani la şcoala de afaceri a UC Berkeley, pentru care am plătit taxe de şcolarizare în valoare de 10 000 de dolari – pentru toţi cei şapte ani. Dacă ne raportăm la situaţia din prezent, această sumă nu acoperă nici măcar două cursuri la NYU Stern (14 000 de dolari).*

* NYU Stern sau New York University Leonard N. Stern School of Business este o facultate de afaceri din cadrul New York University (n.t.).



Comparativ cu aceasta, chiar și asistența medicală pare un chilipir. Cheltuielile pentru acest serviciu au crescut „doar" cu 600% în aceeași perioadă.[1] Ce a făcut industria educației cu acest transfer de bogăție extraordinar? Nu prea multe. Ne plângem, pe bună dreptate, de costurile crescânde ale îngrijirii medicale, dar dacă mergeți la un spital azi, tehnologia, procedurile și medicația sunt substanțial diferite față de 1980. Industria noastră medicală de aproape patru trilioane de dolari pe an asigură pregătire și tehnologie de ultimă oră. Dar putem spune că rezultatele au ținut pasul cu creșterea prețurilor? Nu. Dar s-au înregistrat inovații substanțiale.

Dimpotrivă, faptul că industria educației universitare de 600 de miliarde de dolari oferă un produs atât de vechi ne face să ne simțim confortabil. Intrați într-o sală de curs a unei facultăți din zilele noastre. Moda este diferită, există PowerPoint în loc de diapozitive, iar „copiii" au laptopuri și Diet Coke în loc de caiete și Tab*. Dar asta este tot.

* Tab a fost o băutură răcoritoare dietetică produsă de compania Coca-Cola în perioada 1963-2020 (n.t.).

Eu predau strategie de brand la Stern School of Business din cadrul New York University. Toamna aceasta, pe Zoom, numărul „copiilor" (așa cum le spun eu cu afecțiune studenților) din anul meu este de aproape două ori mai mare decât cel obișnuit, de 280. Ei plătesc 7 000 de dolari fiecare. Asta înseamnă 1,96 milioane de dolari pe semestru. Larg estimat, marjele brute pentru acest curs sunt de 90+ puncte. Numiți o altă afacere, la acest nivel al prețului, care înregistrează marje brute de 90%. Aproape nicio companie nu a reușit să atingă aceste cifre. Nici Hermes, nici Ferrari, nici Apple.

Mă pricep la ceea ce fac, uneori chiar foarte bine. O dată sau de două ori pe semestru țin un curs online – așa că pot să călătoresc, dar și să explorez mediul online. Fac tot ce pot pentru a-mi menține studenții activi, de la a imita staruri rock până la a trimite e-mailuri enervate unor studenți necioplți.[2] Dar sub peruca Adelei[3], cursul meu nu este cu mult diferit de cursul de strategie de brand pe care l-am făcut cu David Aaker la Berkeley Haas în urmă cu 28 de ani. Stau în fața clasei, îmi împărtășesc înțelepciunea vreme de trei ore, iar NYU încasează un cec. Nu în ordinea asta.

RARITATEA

Cum a reușit industria mea să crească prețurile în acest ritm fără să îmbunătățească produsul? La câteva instituții de elită, inclusiv NYU, am profitat de raritate. Mai mult decât o strategie de business, a devenit un fetiș – credința că ești un brand de lux, nu un funcționar public. Ivy League are rate ale admiterii de 4-10%. Un președinte de universitate care se laudă cu respingerea a 90% dintre candidați este asemenea unui adăpost pentru oamenii străzii care se mândrește cu faptul că refuză 90% dintre nevoiașii care vin în fiecare seară. Iar acest lucru nu ține de standarde sau de diluarea brandului. Într-un eseu în care

explică decizia sa de a nu mai conduce interviurile pentru admiterea la universitatea sa, Princeton, jurnalistul Bryan Walsh afirmă: „Secretul admiterilor la colegiile de elită este că numărul studenților care merită să urmeze cursurile lor este cu mult mai mare decât al celor care sunt admiși și aproape că nu există nicio diferență sesizabilă între cei care reușesc să intre și cei care pică". În sprijinul declarației sale, el l-a citat pe decanul admiterilor de la Princeton: „Am fi putut să admitem cinci sau șase clase la Princeton din bazinul [candidaților]".[4]

Dacă ne gândim că Princeton dispune de fonduri de 26 de miliarde de dolari, întrebarea este: „De ce n-ați făcut-o?"

Excesul de cerere alimentează cartelul educației universitare. Sute de colegii private de arte liberale care oferă un facsimil al esteticii Harvard au profitat de creșterile de prețuri ale elitelor (și de 95% din familiile respinse), oferind milioanelor de familii din clasa de mijloc oportunitatea de a cumpăra un Hyundai la preț de Mercedes. O bună parte a sumei este acoperită cu credite ușor de obținut, care exploatează o credință specifică americanilor și care s-a transformat în timp în poruncă biblică: păcătuiești ca părinte dacă nu îți trimiți copilul la facultate... cu orice preț.

Între timp, la sute de instituții publice din întreaga țară, care educă două treimi din absolvenții noștri de facultate, creșterea taxelor a fost alimentată de o scădere a finanțărilor de la bugetele de stat și federal. Deși variază de la stat la stat, în medie, finanțarea publică pe student este mai redusă azi decât în 1980. Criza din 2008, în special, a provocat reduceri substanțiale: între 2008 și 2013, finanțarea publică a fost redusă cu 22% – iar taxele școlare cu crescut cu 27%. Suntem responsabili pentru o parte a situației create. Colegiile au îmbrățișat oameni care nu ne simpatizează, dar sunt din ce în ce mai intolerante cu cei care nu gândesc ca noi. Doar 1,5% dintre membrii Harvard University se consideră conservatori.[5] Rezultatul este că circa 50% dintre oficialii aleși nu sunt dispuși să finanțeze o ortodoxie progresistă.

Povara reducerilor bugetare nu este distribuită uniform. Alabama, de exemplu, a redus fondurile pentru sistemul său universitar cu aproape 40% în timpul Recesiunii și nu le-a mai restabilit vreodată.[6] Sistemul a trebuie să acopere diferența prin creșteri ale taxelor universitare și prin recrutări masive de studenți din afara statului și din alte țări – modificând profund natura instituției și rolul său în comunitatea pe care se presupune că o slujește.

ABUNDENȚA

Toate aceste creșteri de prețuri au fost facilitate de „heroina" împrumuturilor pentru studenți subvenționate de guvernul federal. Datoria pentru împrumuturile studențești se ridică acum la 1,6 trilioane de dolari, cu mult mai mare decât cea pentru cardul de credit sau împrumuturile pentru cumpărarea de autoturisme. Studentul mediu va lăsa în urmă o datorie de aproape 30 000 de dolari la presupusa sa absolvire.

DATORIA TOTALA DEȚINUTĂ DE AMERICANI
Q2 2020

SURSA: FEDERAL RESERVE BANK DIN ST. LOUIS.

Creditul ieftin a îmbogățit unele instituții, a permis statelor să taie finanțările pentru altele și a împovărat generațiile tinere cu datorii de-a dreptul grotești. Este un program care poate să stabilească un record la capitolul „intenții bune și rezultate proaste": datoriile au stimulat creșterea taxelor universitare și apariția colegiilor care vânează profitul, în vreme ce calitatea produsului nu a înregistrat vreo îmbunătățire apreciabilă. Și, lucrul cel mai important, a eșuat în privința misiunii sale centrale: înlesnirea accesului la educație universitară pentru persoanele cu venituri modeste. De fapt, povara datoriei a fost resimțită tocmai de studenții din această din urmă categorie, unde frecvența restanțelor la plata datoriilor este mult mai mare decât în rândurile studenților bogați.[7]

SISTEMUL DE CASTĂ ACOPERIT DE IEDERĂ*

Ne place să ne gândim la educație ca la un factor major de promovare a egalității șanselor. Dar, de fapt, a devenit un sistem de castă, un mijloc de a transmite privilegii generației care vine din urmă. Desigur, lăsăm să intre câțiva copii remarcabil de dotați din rândul maselor, putând pretinde astfel că suntem o meritocrație, dar, dacă ne gândim la preferința manifestată de conducerea unor colegii (*legacy admission*) pentru candidații care au legături de familie cu absolvenți ai acestor instituții, inegalitatea din licee și aranjamentele deschise pentru cumpărarea unor servicii, bogații sunt suprareprezentați masiv în facultățile noastre. Copiii bogați au de peste două ori mai multe șanse de a merge la facultate decât copiii săraci și de *peste cinci ori* mai multe șanse de a urma o școală de elită.[8] La 38 dintre primele 100 de colegii din America, inclusiv 5 din Ivy League, 60% dintre studenți provin din topul 1% al veniturilor.[9] Ați putea susține că la ora actuală universitățile din Ivy League nu sunt instituții universitare, ci fonduri speculative* care-i educă pe copiii investitorilor lor.

Chiar pentru cei câțiva privilegiați, colegiul este încă o mare investiție. Absolvenții colegiilor de top sunt propulsați pe o traiectorie a carierei și veniturilor complet diferită de a celorlalți americani. Ei sunt recrutați de angajatorii cei mai căutați; departamentele acestora de consiliere în carieră le răspund la telefon și, odată ce au obținut postul, rețelele de prieteni și absolvenți de la colegiile lor ocupă funcțiile superioare din management.

FORȚELE DISRUPTIVE

Dincolo de fațada industriei cu cea mai solidă capacitate de disrupție, s-au accelerat câteva tendințe. Îmbunătățirile tehnologice au adus educația la distanță în pragul acceptării pe piață. Interesul brusc pentru CODM (cursuri online, deschise, masive) de la începutul anilor 2000 s-a dovedit prematur, dar există o mulțime de alți rechini care dau târcoale prăzii. Cele mai bune branduri din industrie – Harvard, Yale, Stanford, MIT – și-au mărit constant ofertele online. La Harvard, David Malan a făcut din renumitul curs introductiv de informatică un fenomen internațional, predându-l online și fără taxe. În 2018 s-au înscris 1 200 de studenți la cursul profesorului Lauri Santos de la Universitatea Yale, „Psihologia și viața bună",

* Expresia – în original, *Ivy-Covered* – face trimitere la Ivy League („Liga Iederii"), o asociație sportivă care cuprinde opt mari universități private din nord-estul Statelor Unite. Sintagma „Liga Iederii" este folosită dincolo de contextul sportiv, pentru a face referire la cele opt universități de elită, cu conotații de excelență academică, selectivitate în procesul admiterii și elitism social. Membrii săi sunt Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, University of Pennsylvania, Princeton University și Yale University (sursa Wikipedia) (n.t.).

* În original *hedge funds*. În Statele Unite, parteneriat privat de investiții pentru investitorii individuali bogați sau pentru cei instituționali. Spre deosebire de fondurile deschise de investiții obișnuite, investiția minimă într-un astfel de fond poate fi de un milion de dolari sau chiar mai mult. De obicei, fondurile speculative nu sunt reglementate, permițând managerilor de portofoliu să folosească o varietate de tehnici investiționale care nu sunt permise în cazul celorlalte tipuri de fonduri (n.t.).

transformându-l în cel mai popular curs din istoria de 300 de ani a școlii. Dar când Santos și Yale au pus cursul online, gratuit, s-au înscris peste *un milion* de oameni.[10] Venind din altă direcție, MasterClass a adus puterea celebrității și producția cinematografică Hollywood în educația online. Nu cred că modelul lor funcționează – Anna Wintour vomitând platitudini nu este educație –, dar valoarea producției a stimulat o creștere a calității în întreaga educație online.

Între timp, criza datoriilor studenților a impulsionat o regândire pe scară largă a propunerii valorice tradiționale a colegiilor. Bernie Sanders și Elizabeth Warren au pus educația universitară gratuită în centrul programelor lor politice. Oricât de rea ar fi această idee – un alt transfer al fondurilor de la săraci la bogați, în condițiile în care colegiile îi favorizează pe cei bogați –, este o recunoaștere a faptului că trebuie să luăm măsuri pentru ca educația universitară să devină mai accesibilă.

Statisticile demografice sunt hotărâtoare, iar imaginea demografică a educației universitare este urâtă. Potrivit estimărilor, începând din 2026, numărul absolvenților de liceu va scădea cu 9%.[11] Schimbarea se apropie. În 2013, renumitul profesor Clayton Christensen de la Harvard Business School a prezis că educația online va revoluționa învățământul superior tradițional, la fel cum vapoarele cu aburi au pus corăbiile pe linie moartă. În următorii zece sau cincisprezece ani, scria el, 25% dintre colegii și universități vor trage obloanele.[12] În 2018, el a urcat această cifră până la 50%.[13] Și asta s-a întâmplat înainte ca cineva să fi auzit de COVID-19.

Învățământul superior s-a opus schimbării. În imaginația noastră, viața de student continuă să fie asociată cu plimbările pe aleile campusurilor, cu mințile înflăcărate de știința împărtășită în amfiteatre și biblioteci. Puterea brandului acestui domeniu este extraordinară. Nimeni nu dă 100 de milioane de dolari pentru ca numele său să fie pus pe frontispiciul unei clădiri din campusul Google. Aproape că nu există politicieni, donatori sau oameni de știință care să nu aibă amintiri dragi legate de anii petrecuți la una sau mai multe dintre aceste instituții și să nu vrea ca odraslele lor să se bucure de aceleași privilegii. Și, în ciuda tuturor promisiunilor tehnologiei și a riscurilor elitismului, modelul tradițional al educației universitare este greu de reprodus.

Iar apoi a lovit pandemia. Aproape peste noapte, colegiile americane s-au golit și milioane de ore de educație făcută în săli de clasă s-au mutat abrupt în mediul online. Amfiteatrele au fost înlocuite cu dormitoarele copilăriei, iar parcurile au fost abandonate în favoarea curții din spatele casei și a plimbărilor distanțate social. Nimeni nu a fost pregătit pentru așa ceva, iar primul nostru pas spre educația online a fost o harababură îngrozitoare, anostă și intoxicată de Zoom. Părinți din întreaga țară au văzut cum educația lor de 40 000 de dolari pe an a început cu stângul și au fost foarte dezamăgiți. Studenții au pierdut unul „dintre cei mai frumoși ani ai vieții lor". După un semestru de primăvară cu schimbări majore și cursuri Zoom ad-hoc, 75% dintre studenți s-au declarat nemulțumiți de e-educație[14], iar unul din șase elevi de clasa a XII-a se gândea să-și amâne facultatea cu un semestru sau un an.[15]

Criza este iminentă

Aproape întreaga primăvară și la începutul verii anului 2020 i-am auzit frecvent pe liderii universităților susținând, pe un ton optimist, că viața studențească va reveni la aproape-normal în toamnă. Dar acest lucru nu avea să se întâmple. La

sfârșitul lui iulie și-a făcut apariția efectul de domino, în condițiile în care facultate după facultate anunța că va începe online anul academic 2020-2021. De la mari universități de stat, ca, de exemplu, UC Berkeley, până la mici colegii private, precum Smith College, instituții de cercetare, ca Johns Hopkins, și cele mai bogate școli de elită, între care se numără Harvard, Princeton și Stanford, toate au acceptat inevitabilul și au anunțat că nu vor ține cursuri cu prezență fizică la sfârșitul lui august, oferind un număr extrem de redus de locuri de cazare în campus. Cartea aceasta urmează să meargă la tipar la sfârșitul lunii septembrie [2020], iar rapoartele Inițiativei pentru Criza din Învățământul Universitar arată că 1 302 din cele 2 985 de școli pe care le monitorizează intenționează ca în toamna anului 2020 să-și desfășoare cursurile complet sau preponderent online (față de 835 doar cu o lună mai devreme).[16] Doar 114 școli plănuiesc să-și desfășoare programul în întregime în campus. De aproape un an, educația universitară este transformată radical, iar o bună parte din această schimbare va fi permanentă.

Pentru a înțelege efectul pandemiei asupra învățământului superior trebuie să înțelegem mai întâi propunerea valorică a acestui domeniu. În schimbul timpului și al taxelor, colegiile oferă trei componente de valoare: o *diplomă*, o *educație* și o *experiență*.

(D + E + Ex) / Taxă

D = Diploma (culoarul pe care ești pus după absolvire, în funcție de colegiul/brandul urmat)
E = Educația (învățătura și altele)
Ex = Experiența (culorile toamnei, meciurile de fotbal, primele iubiri)

ȘOCUL FISCAL

Pandemia va accelera schimbarea din învățământul superior în două etape. În prima, care a lovit industria la sfârșitul verii anului 2020, multe instituții au înregistrat un șoc fiscal. Chiar Harvard, cu o rată a admiterilor de 4,6% și fonduri de 40 de miliarde de dolari, estimează că va înregistra o scădere a veniturilor cu 750 de milioane de dolari în anul fiscal 2020 și le cere angajaților să se gândească la pensionarea înainte de vreme sau la o normă redusă.[17] Acestea fiind spuse, instituțiile de elită au amortizoare substanțiale de șocuri: liste de așteptare și fonduri de miliarde de dolari. Pentru fiecare student care își ia un an sabatic sau se transferă pentru a fi mai aproape de casă, există alți zece care îi vor locul. Universitățile de elită vor reuși să iasă din criză și vor fi chiar mai puternice.

Dar când școlile de elită acoperă gaura făcută de pandemie în veniturile lor mergând mai jos pe lista lor de așteptare, acest lucru exacerbează dificultatea pe care o au școlile mai puțin prestigioase, care primesc o dublă lovitură în ce privește procentul de studenți admiși care se înscriu, în cele din urmă, la cursuri, în condițiile în care unii candidați ies de pe listele de așteptare ale unei școli mai prestigioase, în vreme ce alții se decid să mai amâne. Efectul se va transmite în jos în ordinea ierarhiei universităților, până va lovi școlile care nu au o listă de așteptare. Școlile care admit deja 60% sau 80% dintre candidații lor nu au o rezervă, astfel că vor intra în semestrul din toamna anului 2020 și în viitoarele semestre cu un număr fatal de locuri goale. Mai mult decât atât, școlile cu un procent redus de candidați admiși care se înscriu, în cele din urmă, la cursuri se confruntă cu o dificultate suplimentară. Deciziile lor legate de admitere se bazează pe modele complexe de prognoză cu privire la studenții care se vor înscrie efectiv la cursuri și este foarte important ca ele să determine cu exactitate câți

studenți vor avea nevoie de ajutor financiar. După cum spunea Kevin Carey* de la New America: „Solvabilitatea financiară a multor colegii private depinde acum de o construcție firavă a probabilității".[18] O schimbare bruscă a naturii corpului lor de studenți face ca aceste modele să devină inutile și le pun în situația de a risca să ofere servicii unor clase de anul I care nu-și pot permite să le plătească.

Pe scurt, școlile care oferă o diplomă excepțională se vor descurca bine. Școlile care oferă o educație solidă la un preț bun sunt, de asemenea, bine poziționate. Sistemul Cal State**, despre care mulți susțin că este adevărata nestemată a Californiei, a anunțat că va funcționa doar online. Aceasta le permite să se concentreze pe tehnica și formatul care să asigure o experiență online mai bună. Cal State, care va scoate de opt ori mai mulți absolvenți decât întreaga Ivy League în acest an, accelerează în pandemie, deoarece experiența nu a fost niciodată o parte mare a ecuației. Majoritatea studenților fac naveta la școală, iar numitorul este mult mai mic (6 000 de dolari taxa de școlarizare pentru studenții din California). Așadar, proporția lor valorică, într-o perioadă de pandemie, este cu mult peste universitățile de arte liberale cu taxe mari care dispun de campusuri.

Școlile care se confruntă cu o amenințare existențială sunt colegii pentru care experiența reprezintă elementul principal al propunerii valorice. La fel ca cinematografele și vasele de croazieră, care vă iau banii pentru a vă pune în spații mici, închise, alături de persoane străine, colegiile care au investit în vase/clădiri frumoase și depind de copiii respinși de branduri mai bune sunt la ananghie. Școlile care oferă o experiență

* Kevin Carey este director al Programului de Politici Educaționale la New America, o fundație americană non-profit axată pe politici publice (n.t.).

** Cal State sau The California State University este un sistem universitar public din California (n.t.).

elitistă, la prețuri elitiste, dar nu și diplomă sunt pe cale de a fi recunoscute.

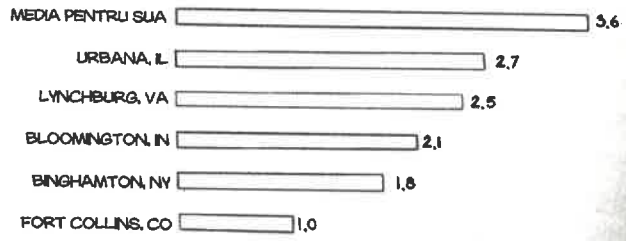
ILUZIA

În prima jumătate a anului 2020 am asistat la încercările unor școli de a se opune inevitabilului, insistând să-și desfășoare în continuare activitatea în campus. Ele au reamenajat sălile de clasă, căminele, sălile de mese pentru a permite distanțarea socială, și-au refăcut orarele și au stabilit protocoale pentru campusuri – fără îndoială cu eforturi și costuri mari. Purdue, de exemplu, a declarat că a cumpărat mai mult de o milă pătrată de plexiglas pentru a amenaja paravane pe tot cuprinsul campusului. Observatorii externi au asistat la toate aceste amenajări, nevenindu-le a crede că mii de tineri de douăzeci de ani pot fi distanțați social unul de celălalt (dacă acest lucru ar fi posibil, specia umană ar fi dispărut de multă vreme). Un profesor de psihologie care scrie la *The New York Times* a afirmat că planurile de redeschidere sunt „optimiste într-o manieră atât de nerealistă încât frizează iluzoriul".[19]

Adepții reîntoarcerii în campusuri susțin că virusul nu reprezintă un pericol mare pentru tineri. Chiar dacă acest lucru ar fi adevărat (și nu este), transmiterea asimptomatică este una dintre armele acestui virus, iar tinerii – activi, vocali, mobili – pot deveni un factor major de răspândire a bolii. Aducerea lor înapoi în campus reprezintă o amenințare pentru populația din orașele universitare. Multe dintre acestea nu sunt pregătite pentru o explozie a cazurilor de infectare. Unele au o populație permanentă cu un număr ridicat de pensionari, atrași de avantajele culturale ale unui colegiu situat în apropiere.[20] Alte grupuri de risc includ angajații de la cantină, muncitorii care se ocupă de întreținere, paznicii, bibliotecarii, barmanii, soțiile și familiile acestora și oricare altă persoană

care are ghinionul de a fi luat cândva decizia rațională de a trăi într-un oraș universitar. Și dacă (sau când) are loc o explozie a numărului de cazuri de infectare, infrastructura medicală a acestor orașe poate să fie **copleșită** în câteva săptămâni, dacă nu zile.

CAPACITATEA UPU LA 10 000 DE PERSOANE DIN ORAȘELE UNIVERSITARE ALE SUA



SURSA: WASHINGTON POST.

DISPERAREA

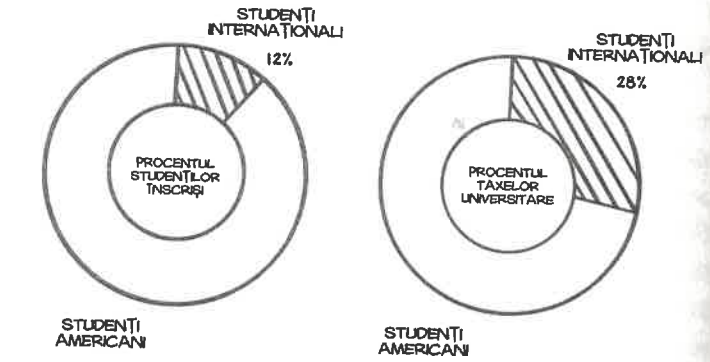
De ce și-ar pune președinții colegiilor studenții, angajații și vecinii într-o asemenea situație riscantă? Adevărul neplăcut este că mulți cred că nu au de ales. Colegiul este o activitate costisitoare, cu o structură a costurilor relativ inflexibilă. Contractele de muncă pe perioadă nedeterminată și acordurile cu sindicatul fac din costurile cele mai mari (salariile profesorilor și administratorilor) obiecte aproape inamovibile. De cea mai mare parte a procesului de predare se ocupă adjuncții și asistenții, care primesc sporuri anemice (și studenții doctoranzi, care muncesc pentru aproape nimic), în vreme ce profesorii titulari, aristocrația universitară, au salariile protejate de contract. În plus, universitățile au permis ca cheltuielile cu personalul administrativ să atingă niveluri obscene – este întotdeauna mult mai ușor să mărești numărul acestor angajați decât să-l reduci. (După ce am lucrat două decenii în învățământul universitar, pot să spun că aproape orice decizie este luată cu un singur scop în minte: creșterea sporurilor și diminuarea responsabilităților administratorilor și profesorilor cu contract pe perioadă nedeterminată.)

De asemenea, sprijinul acordat de stat educației este în declin de generații întregi. Rezultatul este că, în vreme ce câteva universități beneficiază de venituri provenite din transferuri de tehnologie, spitale, donații de miliarde de dolari și finanțări publice, majoritatea colegiilor au devenit dependente de taxele de școlarizare. Dacă studenții nu se întorc în vreun semestru, multe colegii vor fi nevoite să ia măsuri drastice care ar putea să le afecteze serios și pe termen lung capacitatea de a-și îndeplini misiunea.

Așadar, în loc să-și petreacă vara anului 2020 făcând eforturi serioase pentru a îmbunătăți substanțial experiența educației online (o investiție care ar aduce profituri decenii la rând), conducerea universității și facultatea au cheltuit milioane de ore și de dolari pentru iluzia consensuală că ar putea să-și protejeze în mod corespunzător campusurile. Cum numărul cazurilor de COVID-19 a escaladat pe parcursul verii – iar școlile au încasat cecurile pentru taxele universitare –, realitatea a lovit din plin și colegiile au început să se trezească.

Oricum, decizia nu le aparținuse niciodată în întregime. Mulți studenți hotărâseră deja că modificările necesare aduse vieții din campus făceau ca această experiență să-și piardă valoarea, mai ales că prețurile cerute pentru ea de unele colegii erau foarte mari. În august 2020, o treime din studenți au anunțat că nu intenționează să se întoarcă în campusuri, iar Harvard a raportat că 20% dintre studenții admiși în vară ceruseră să-și amâne anul.

Absențele cu consecințele cele mai mari vor fi cele ale studenților internaționali – vacile de muls ale universităților cu taxe mari. Noi pretindem că i-am admis pentru diversitate. Este adevărat, dar acesta nu este principalul motiv al creșterii constante a numărului de „copii" din străinătate. Două treimi din studenții internaționali își finanțează educația cu bani proveniți din afară. În total, studenții internaționali contribuie cu aproape 40 de miliarde de dolari anual la economia Statelor Unite.[21]



SURSA: BUSINESS INSIDER.

La NYU, ei reprezintă 27% din totalul studenților și un procent enorm din fluxul nostru de numerar. O pandemie cuplată cu o Administrație Trump decisă să-i demonizeze pe străini, inclusiv să limiteze substanțial perspectivele de angajare ale absolvenților foarte talentați, ar putea să afecteze enorm numărul studenților internaționali care vor candida în următorii ani. Aceasta înseamnă că balenele s-ar putea să nu se arate în această toamnă, lăsându-ne cu vidrele și pinguinii – o gaură financiară enormă.

CONDAMNAȚII

Rezultatul? Vom vedea un proces de selecție în rândul universităților. La fel cum închiderile din retail accelerează de la 9 500 de magazine în 2019[22] la 25 000+ în 2020[23], vom vedea sute de universități cum încep un marș al morții. În educație am profitat de speranțele și visurile clasei de mijloc, oferind părinților șansa de a bifa instinctiv o căsuță – trimiterea copiilor lor la facultate pentru a le asigura o viață mai bună. I-am încurajat de asemenea să facă împrumuturi, punând drept garanție fondul lor de pensii sau să-și ipotecheze casele pentru ca noi să ne putem metamorfoza din slujbași ai statului în branduri de lux. Un asemenea lucru nu se va mai întâmpla.

Acesta este efectul pe termen scurt. Cât de serios va fi depinde de timpul necesar pentru producerea și distribuirea vaccinului. Un semestru de educație online și participare redusă va ucide sute de școli. Un an fără experiența personală și cu modificările de preț pe care le aduce poate să ducă la închiderea a 10-30% dintre universități.

Drumul înainte

Efectul pe termen lung va consta într-o schimbare profundă a modului în care educația universitară este oferită în această țară. Dacă va fi abordată bine, va include o deschidere radicală a căilor spre succesul în carieră, care sunt limitate în prezent. Dacă va fi tratată într-un mod nepotrivit, ar putea conduce la un transfer și mai mare de resurse financiare în zona big tech și la reducerea continuă a mobilității economice.

Centrul transformării viitoare a educației universitare este tehnologia. La fel ca în multe alte domenii, pandemia a obligat industria să adopte tehnologia pentru educația la distanță pe care profesorii și administratorii au respins-o. Experiența pe care o câștigăm pe parcursul acestei perioade va accelera adoptarea.

Evident, într-o primă fază nu a fost tocmai plăcut. A lua pur și simplu un curs de facultate și a-l pune pe Zoom nu înseamnă e-educație decât într-un sens foarte rudimentar, iar studenții sunt, după cum se poate bănui, nemulțumiți. Acest lucru se va schimba. Școlile îi pun pe profesori să urmeze programe de instruire, unde învață cum să folosească instrumentele disponibile, cum să-și restructureze cursurile, cum să se mute în mediul online.

Am învățat că există câteva lucruri simple, dar esențiale. Fără puterea prezenței fizice, trebuie să fii mult mai animat, să gesticulezi și să ridici vocea, să-ți schimbi tonul și ritmul. Trebuie să stați în fața studenților și să le cereți să țină camera deschisă. E bine să-i apelați în mod constant și puteți profita de faptul că este mult mai ușor acum să aduceți invitați mai buni (Zoom versus naveta). Spargerea monotoniei unui cap vorbitor este esențială – învățați cum să folosiți funcția de împărțire a ecranului, pregătiți hărți și ilustrații care exprimă informațiile în alte moduri și căutați să-i mențineți pe studenți implicați. Un model bun de urmat este oferit de Rep. Katie Porter* care folosește mici panouri albe la audierile ei din Congres.

Dincolo de cursul în sine, programele online oferă o serie de oportunități. Comunicările asincrone care folosesc forumurile de mesaje și documentele de grup oferă studenților (și instructorilor) o flexibilitate a programului care nu se regăsește la cursurile cu prezență fizică. Discuțiile în persoană sunt un teren minat al inegalității (cercetările arată că de regulă bărbații domină discuțiile din clasă, iar instructorii sunt complici la această problemă). Mutarea discuției în mediul online nu este un panaceu (internet de mare viteză, un laptop, un loc liniștit de lucru nu sunt lucruri de la sine înțelese), dar creează posibilitatea de a implica studenții în moduri care ar putea fi mult mai eficiente decât discuțiile tradiționale din sala de clasă. Tehnologia nouă care realizează potențialul pentru instrucția online atenuează dezavantajele acesteia din urmă și, în același timp, este o oportunitate majoră pentru antreprenori. La începutul pandemiei, aproape toată lumea din America a aflat de Zoom în aceleași câteva zile. În viitor, companii precum Blackboard sau Canvas vor veni cu inovații substanțiale sau vor fi înlocuite. Piața va fi luată cu asalt de o explozie de noi instrumente și tehnologie în primul semestru al anului 2021, în condițiile în care se va forma un tsunami al capitalului de risc în zona învățământului superior.

Criza i-a determinat pe colegii mei să adopte tehnologia în ultimele 12 săptămâni, care eclipsează, din acest punct de vedere, ultimii 20 de ani. După cum se exprima Anastasia Crosswhite, fostul decan asociat de la NYU: „În general, profesorii au trecut de la: «Educația online peste cadavrul meu» la: «Nu pun piciorul în clasă până ce nu apare un vaccin» în două săptămâni". Și când, într-un final, vom trece în mediul online, vom descoperi că studenții noștri ne așteaptă, întrebându-ne de ce a durat atât. Tânăra generație a crescut în fața monitoarelor și se simte confortabil în interacțiunile online într-o măsură pe care generația mea nu poate să o înțeleagă.

* Katie Porter (n. 3 ianuarie 1974) este profesoară de drept, avocată și, din 2019, membră a *House of Representatives* (Camera Reprezentanților) din partea Partidului Democrat în Congresul Statelor Unite (n.t.).

SCARA

Şcolile şi profesorii care iau acest mediu nou în serios vor beneficia de avantaje uriaşe în următorii câţiva ani, iar părţile cointeresate vor avea şi ele de câştigat. Acest lucru este cu putinţă nu doar pentru că educaţia online poate să furnizeze oportunităţi de învăţare pe care sălile de clasă nu le oferă, ci şi pentru că mediul online face altceva. *Scalează*. Tehnologia înfige un ţăruş în inima divergenţelor şi barierelor pe care administratorii le-au ridicat pentru a-şi susţine preţul lor de prestigiu. Cu o întârziere rară, faptul că învăţământul superior a îmbrăţişat, în cele din urmă, tehnologia ar putea schimba societatea.

Scalarea va putea permite instituţiilor individuale – şi profesorilor individuali – să-şi extindă exponenţial raza de acţiune. Acest lucru oferă posibilitatea de a corecta una dintre cele mai mari inechităţi ale ultimei jumătăţi de secol – raritatea artificială a educaţiei de elită. În ultimii zece ani, am avut la cursul din semestrul de toamnă 160 de studenţi, deoarece aceasta este capacitatea sălii 2-60 din Kaufman Management Center. În toamna aceasta, neconstrâns de limitele fizice ale sălii 2-60, efectivul clasei mele a ajuns la 280. Care au fost costurile suplimentare ale dublării aproape a numărului de studenţi? Le-aş estima la 2 000-3 000 de dolari (un asistent în plus pentru corectarea lucrărilor).

Chiar dacă numărul absolvenţilor de licee cu diplomă a crescut, cele câteva şcoli care deţin cheile intrării în cele mai bine plătite şi mai influente locuri de muncă din afaceri, cultură şi guvern au făcut acelaşi număr de chei în fiecare an. Suplimentarea turnului de fildeş cu o ofertă online permite producţia de masă a acestor chei. Iar educaţia online, datorită flexibilităţii sale, sporeşte atât potenţialul educaţional, cât şi pe cel pentru profit al educaţiei destinate celor aflaţi la jumătatea carierei profesionale. Nicio persoană inteligentă nu ar proiecta o industrie care îşi vinde produsul doar tinerilor de optsprezece sau douăzeci de ani, în vreme ce persoanele mai în vârstă sunt dispuse să investească în „experienţe" şi în perfecţionarea competenţelor lor. Educaţia permanentă, o strategie pentru venituri recurente, oferă o oportunitate enormă universităţilor, în sensul că ele pot să urmeze exemplul sectorului privat (Amazon Prime, Netflix) şi să evolueze într-un model de afaceri superior. Tehnica creează scară, iar scara sporeşte atât accesul (binele social), cât şi venitul (combustibilul necesar).

MOMEALA

Scara este totodată o momeală. Ea îi va ademeni pe cei mai mari prădători din junglă către o industrie care, în general, le-a scăpat din vedere – big tech. Big tech-ul trebuie să obţină o creştere a venitului brut de miliarde de dolari în fiecare an, iar parteneriatul cu instituţiile educaţionale reprezintă o expansiune evidentă. Acest lucru va adânci şi mai mult prăpastia dintre cei avuţi şi cei săraci, deoarece instituţiile de elită au un brand suficient de puternic pentru a atrage investiţii big tech în capitalul intelectual necesar şi în infrastructura tehnică.

Startupurile din educaţie vor atrage capital ieftin şi vor profita de oportunitatea pe care pandemia a accelerat-o şi a extins-o. Ceea ce SARS a fost pentru e-comerţul din Asia (Alibaba a pătruns în spaţiul consumatorului), COVID-19 poate fi pentru învăţământul superior în Statele Unite.

Ar fi o eroare masivă să credem că CODM-urile sau startupurile educaţionale independente vor fi marii câştigători. (Căutările pentru „MasterClass" le-au eclipsat pe cele pentru „Business School.") Acest lucru nu se va întâmpla. De ce MasterClass nu poate fi un disruptor pe termen lung? Pentru

că MasterClass este o păcăleală. Tinerii nu pot să devină cineva învățând de la celebrități, ci de la profesori, care le pot oferi iscusința necesară pentru a ajunge niște celebrități.

La fiecare universitate, există între 6 și 12 *ringers*, profesori foarte buni, merituoși. *Ringers*, neconstrânși de limitele geografice ale campusului lor și de brandul de referință, vor vedea că sporurile lor vor crește de 3 până la 10 ori în următorul deceniu. Administratorii de la universitățile din top 10 care au abilitățile necesare pentru a deveni manageri de produs vor vedea cum cresc sporurile lor. Aproape oricine altcineva din facultatea tradițională va câștiga mai puțin.

A doua cea mai mare acumulare de valoare a acționariatului din domeniul afacerilor, după intrarea companiei Amazon în asistența medicală, va fi parteneriatul dintre firmele big (și unele small) tech și universitățile de talie mondială pentru a oferi 80% dintr-un program tradițional de studii universitare de patru ani pentru 50% din preț. Acesta este cocktailul gangster al brandurilor de consum cu cea mai rapidă creștere din lume (Southwest Airlines, Old Navy etc.).

MIT și Google pot să conceapă împreună un program de studii universitare de doi ani în STIM (știință, tehnologie, inginerie, matematică). Mitul/magia campusurilor și al/a geografiei nu mai este un factor de constrângere – majoritatea programelor vor fi hibride în curând, sporind spectaculos înscrierile în rândul celor mai bune branduri. MIT/Google ar putea înscrie 100 000 de studenți cu o taxă de 25 000 de dolari pe an (un chilipir), producând 5 miliarde de dolari pentru un program de doi ani care ar avea marje rivalizând... MIT și Google. Bocconi/Apple, Carnegie/Mellon/Amazon, UCLA/Netflix, University of Washington/Microsoft... înțelegeți.

Brandurile universitare sunt primele branduri de lux, construite de-a lungul secolelor, cu marje ale profitului și iluzia

rarității care fac ca Hermes să pară vulgar. Dacă nu deții mina (MIT), vrei să vinzi picoanele sau drilul pentru confecționarea unor pantaloni trainici pentru mineri. Universitățile își vor spori substanțial bugetul pentru tehnologie și, în multe cazuri, vor externaliza programe întregi (de exemplu, cursurile de specializare de la Duke). Va exista o imensă oportunitate pentru modernizarea instrumentelor de predare SaaS, așa cum oricine care a folosit Blackboard poate să ateste.

Deocamdată, pandemia a eliberat domeniul concurenței pentru educația virtuală. În ciuda optimismului nostru, va dura probabil mult mai mult decât am sperat inițial până ce sute de oameni se vor putea aduna în siguranță în amfiteatre, vor putea aclama echipa de baschet a școlii sau vor putea mișuna prin căminele studențești sau cluburile fraternităților. Între timp, experiența facultății va fi o umbră a ceea ce a fost cândva, cu măști, distanțare, hrană la pachet, controlarea zilnică a temperaturii și câteva ritualuri tradiționale moștenite de la generațiile anterioare.

EDUCAȚIA UNIVERSITARĂ A SECOLULUI XXI

Când vom reveni la situația de dinainte și vom putea da experienței din campus șansa de a concura cu cea virtuală, generația care a ajuns la majorat în timpul pandemiei ar putea să nu aprecieze proximitatea în aceeași măsură ca generația noastră. La vremea la care vom ajunge să controlăm virusul, ne vom da seama, probabil, că am crescut o micro-generație de distanțatori înnăscuți. Chiar și post-corona, când ne vom întoarce la proximitate, eliminarea temporară a experienței facultății va cataliza o întrebare pe care multe familii americane se tem să o pună: merită efortul? După o lună de urmat cursuri de acasă, majoritatea studenților erau, după toate probabilitățile, disperați să se întoarcă în campus. După un an

fără experiența „tradițională" a colegiului, foarte mulți oameni vor începe să se întrebe cât de mult le lipsește și care aspecte merită într-adevăr să fie valorificate.

Mai mult decât atât, nevoia de a regândi modul în care sunt utilizate campusurile și adăugarea unor unelte online la instrumentarul colegiului vor lărgi noțiunea de experiență asociată facultății. Pentru mulți studenți, aceasta nu mai seamănă deja cu ce se vede în broșuri. Circa 20% dintre studenți stau cu părinții lor și peste jumătate nu locuiesc în cămine. Din numărul total al studenților la zi, 27% lucrează cel puțin 20 de ore pe săptămână. În viitorul apropiat, facultățile care încearcă să reducă densitatea din campusuri vor trece, probabil, la orarele prin rotație (cum ar fi modulele de 4 până la 6 săptămâni mai degrabă decât semestre de 4 luni). Universitățile i-ar putea încuraja pe studenți sau chiar le-ar putea cere să petreacă un an sau mai mult în afara campusului. Altele vor investi în campusuri-satelit, așa cum a făcut universitatea mea, NYU, în Dubai și Shanghai.

În cele din urmă, nu putem trece cu vederea că există de multă vreme inegalități și ineficiențe chiar și în rândul celor care participă la experiența asociată facultății „tradiționale", cu amfiteatre și seminare, cămine și cantine. Disrupția este o oportunitate de a sluji mai bine comunitatea mai largă. Femeile, indivizii de culoare, homosexualii și persoanele transgender au fost nevoiți/te să lupte, și încă mai trebuie să lupte, pentru un loc egal în campusurile noastre. Așadar, nu ar trebui să ne surprindă că numărul femeilor care ar opta pentru o facultate online este mai mare cu 50% decât cel al bărbaților și că același procent îi plasează pe negri înaintea albilor când vine vorba despre încrederea în calitatea cursurilor online.[24] Altfel spus, aceștia au mai puțin de pierdut, întrucât au avut

un statut diferit, și, ca urmare, ei vor beneficia într-o mai mare măsură de pe urma reorganizării învățământului superior.

Recomandări

Ce trebuie să se întâmple:

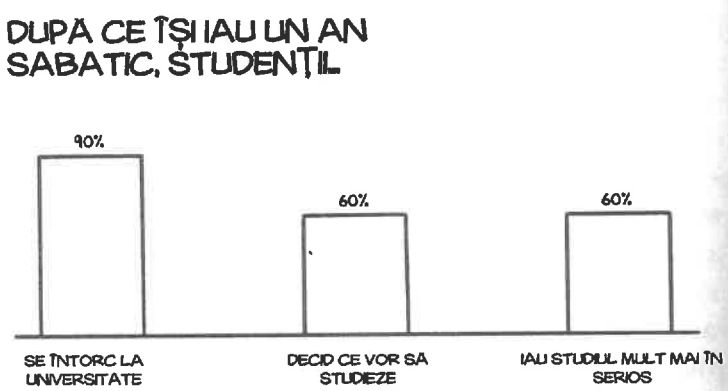
- Statele Unite au nevoie de un Plan Marshall de parteneriat cu statele pentru a crește masiv numărul de locuri la școlile de stat, în paralel cu o scădere a costurilor pentru universitățile de patru ani și școlile postliceale. Numai o treime din populația Statelor Unite are diplomă de facultate și mai puțin de 10% au studii postuniversitare.
- Taxarea liceelor private pentru a le subvenționa pe cele de stat. Învățământul superior a devenit un sistem de castă în bună măsură pentru că cei bogați au acum un sistem educațional privat care le facilitează intrarea la cele mai bune școli, iar copiii săraci, cu excepția acelora dintre ei care sunt cu adevărat strălucitori, nu pot concura. Ar trebui să investigăm mai mult situația din școlile noastre publice primare și secundare.
- Donațiile de peste un miliard de dolari ar trebui taxate, dacă universitatea nu multiplică numărul de locuri la admitere cu 1,5 ori mai mult decât rata de creștere a populației. Harvard, MIT și Yale au împreună donații (aproximativ 85 de miliarde de dolari) mai mari decât PIB-ul multor state latino-americane. Dacă veniturile financiare ale unei organizații cresc mai repede decât valoarea pe care o furnizează, nu putem vorbi despre o întreprindere non-profit, ci de una privată. Senatoarea

Elizabeth Warren a predat la „Mama Tuturor Cramelor"* – Harvard.

- Decanul unei școli din top 10 trebuie să devină un trădător de clasă și să reevalueze statutul profesorilor titulari, pentru ca acesta să asigure mai degrabă libertatea academică decât un câștig suplimentar exorbitant, care descurajează spiritul întreprinzător. Va fi nevoie, în acest scop, de sporuri mai mari pe termen scurt pentru a atrage profesori de talie mondială, însă productivitatea va crește spectaculos, în condițiile în care profesorii vor constata că piața, deși este un arbitru mai dur, scoate adeseori la iveală aspecte strălucite ale oamenilor atunci când ei au de-a face cu competiția.
- Avem nevoie de firme (precum Apple) care să profite de cea mai mare oportunitate de afaceri din ultimele decenii și să deschidă universități fără taxe, care folosesc brandul și competența lor tehnologică pentru a crea programe de atestare (Apple – discipline umaniste; Google – informatică; Amazon – management operațional). Modelul de afaceri este să inversezi modelul și să pui firmele să recruteze (trecând costurile de la studenți la firme), ocolind cartelul numit acreditare academică. Educația, testările, diplomele oferite de compania Apple vor declanșa un război al licitațiilor între absolvenții ei – rețeta secretă pentru orice universitate. Am scris prima oară despre aceste lucruri în 2017[25], iar unul dintre efectele pozitive ale pandemiei s-a văzut în august 2020, când compania Google a anunțat că va oferi cursuri de formare profesională pe care ea și alte firme participante le considerau echivalente cu o facultate de profil de patru ani.[26]
- Anii sabatici trebuie să fie norma, nu excepția. O prejudecată tot mai răspândită despre viața din campus este că tinerii de optsprezece ani care au fost expuși prea mult răsfățului părinților și mediilor de socializare nu fac față facultății. 90% dintre cei care își amână anul universitar sau își iau un an sabatic se întorc la colegiu și au mai multe șanse de a absolvi, cu note mai bune.
- Avem nevoie de mai multe programe naționale de asistență. Voi vorbi mai mult despre aceasta în Capitolul 5, dar, pe scurt, ar trebui să începem cu Corona Corps și să ne extindem pornind de la ele. Programele naționale de asistență de tot felul, de la cele asigurate de armată până la educație, asigură rentabilități incredibile ale investițiilor, atât pentru țară, cât și pentru cei care le pun în aplicare.[27]
- Noi fetișizăm facultatea, dar pentru mulți ea este prohibitiv de scumpă și nenecesară. Un colegiu public de doi ani care oferă o specializare în managementul afacerilor, marketing sau un domeniu similar este o cerință prealabilă suficientă pentru multe locuri de muncă. Programarea calculatoarelor, UX/UI și managementul de produs sunt domenii căutate și vor fi căutate și mai mult, iar programele de atestare, inclusiv General Assembly și Lambada School, sunt o modalitate gangster de a pregăti o persoană de orice vârstă pentru o carieră în aceste domenii în doar câteva luni. Mulți ingineri front-end* au devenit, de asemenea, autodidacți, cu ajutorul Khan Academy, YouTube și alte resurse gratuite.

* Aluzie la criticile aduse de aceasta – în 2019 – candidatului la președinția SUA, Pete Buttigieg, primarul din South Bend, Indiana, pentru că participase la o strângere de fonduri în opulenta cramă Hall Rutherford din Napa Valley, aparținând unor miliardari (n.t.).

* Inginer *front-end* sau *developer front-end* este o persoană care implementează diverse web-designuri, folosind diverse limbaje de programare (n.t.).



SURSA: YEAR OUT GROUP.ORG.

- Dezvoltarea varietății și eficienței programelor de atestare contribuie nu numai la perfecționarea muncitorilor din industriile pe cale de dispariție, dar și la pregătirea unui tânăr pentru o carieră antreprenorială promițătoare. Avem nevoie de un sistem național de formare profesională, similar programelor din Germania, unde numărul celor care au pregătire profesională vocațională este de patru mai mare decât în Statele Unite. Cu un peisaj economic și al muncii în schimbare, programele profesionale ar putea oferi forței de muncă mai multe opțiuni și un scop. Durata medie de viață din țara noastră este în declin, în mare parte din cauza deceselor provocate de disperare (droguri, alcool, sinucidere). Multe dintre acestea ar putea fi împiedicate dacă oamenilor li s-ar oferi opțiunea unei munci demne, prin programe de pregătire accesibile, axate pe un domeniu.[28]

Un lucru pe care *nu* ar trebui să-l facem? Facultăți gratuite. Acesta este un slogan populist și o idee proastă. Este încă un transfer al averii de la cei săraci la cei bogați. Doar 32% dintre americani merg la colegiu, iar ceea ce îi împiedică pe copiii excepționali, cu orice nivel al venitului, să meargă la colegiu nu este costul. Dacă îmbunătățim educația școlară, întărim programele universitare de doi ani, mărim numărul de locuri la cele mai bune universități, colegiul va deveni un motor al mobilității în sus – fără a lăsa în urmă cele două treimi ale populației pe care liceele (mai bune) le servesc bine. Colegiile trebuie să fie mai accesibile, dar asta nu înseamnă să subvenționăm cele mai bogate familii americane care-și trimit 88% din copiii lor la colegiu.

5 | Națiunea

Pandemia a scos la iveală opțiunile nefericite pe care le are la dispoziție generația actuală și a accelerat consecințele. Refrenul rămâne același: cel bogat devine mai bogat. Faptul că cea mai mare parte a câștigurilor merge doar la câțiva are nu doar costuri economice, ci atacă elementul de stabilitate al Statelor Unite, clasa noastră de mijloc.

Timp de patruzeci de ani am ridicat în slăvi inițiativa privată și bogăția pe care o creează, în vreme ce am golit instituțiile de stat și i-am denigrat pe slujbașii publici. Când virusul a lovit țărmurile noastre, a găsit condițiile propice pentru a se extinde. Raportat la puterea și bogăția noastră, modul în care America a abordat provocarea acestei generații a fost cel mai rău din lume. La drept vorbind, eram deja bolnavi, plini de comorbidități. Agențiile guvernamentale erau slăbite, iar știința, discreditată. Mai presus de toate, ajunsese să fie prețuit individualismul, fapt care a dus la o nefirească asociere a libertății cu lipsa conștiinței civice și refuzul de a suporta inconveniențe minore. Mușchii sacrificiului colectiv se atrofiaseră, astfel că am devenit fragili.

Rețeta pentru pandemie este aceeași cu rețeta pentru boala noastră mai generalizată – o refacere completă a simțului comunității. Trebuie să smulgem guvernul din mâinile clasei acționarilor, care l-a cooptat, și să punem capăt nepotismului pe care ei l-au instituit pentru a-și proteja averea. Trebuie să renunțăm la idolatrizarea inovatorilor și să ne dăm seama că

această înclinație a noastră promovează exploatarea. Pe scurt, trebuie să luăm guvernul în serios – ca pe o instituție respectabilă, necesară și nobilă – pentru a putea să luăm din nou capitalismul în serios, ca pe un sistem energic, uneori dur, dar productiv, care ne îmbunătățește viața.

Capitalismul, comorbiditățile noastre și coronavirusul

Ca sistem al productivității economice, capitalismul nu are egal. El combină egoismul nostru natural cu dorința de profit, direcționând creativitatea și disciplina noastră spre maximizarea câștigului economic. Ne face să concurăm unul cu celălalt pentru a genera (în mod remarcabil) mai multe opțiuni și oportunități pentru fiecare dintre noi. Magazinul din apropierea casei mele oferă peste douăzeci de tipuri de brânză cu mucegai albastru, cincizeci de feluri de bere artizanală și trei sute de varietăți de vin. De pe aeroportul meu local, pot să fac o excursie în munții Colorado, să merg să vizitez muzeele din Paris sau să ajung pe plajele din Brazilia și să mă întorc acasă la timp pentru a putea ajunge la serviciu luni. Tatăl meu din San Diego poate să facă video chat cu nepoții săi din Florida cu telefonul său din buzunar (nu face asta) și apoi să facă rost de orice roman scris vreodată și de orice film făcut vreodată de pe același telefon. A apărut chiar și o pastilă împotriva căderii părului – un pic cam târziu. Este o viață incredibilă, iar roadele succesului compensează din plin munca grea care stă în spatele lor. Această muncă grea alimentează o competiție sporită, generează mai multe beneficii, apoi mai multă competiție, și așa mai departe.

Șansa de a participa la un sistem care răsplătește munca grea și pe cei inteligenți este un magnet pentru oamenii muncitori și ambițioși din întreaga lume. În vremea Marii Crize, tatăl meu, care trăia în Scoția, era abuzat fizic de tatăl său. Mama lui cheltuia banii pe care acesta îi trimitea de la Marina Regală pe țigări și whisky. Ca urmare, tatăl meu și-a asumat un risc uriaș și a venit în America. Mama mea a riscat la fel de mult, lăsându-i pe cei doi frați mai mici ai săi într-un orfelinat (părinții ei au murit pe când aveau cincizeci și ceva de ani), și a cumpărat un bilet pe un vapor cu aburi. Avea o valiză mică și 110 lire sterline ascunse în șosete. De ce? Pentru că amândoi voiau să muncească din greu și să facă o astfel de muncă pe cea mai mare platformă din istorie, America. Ei au adoptat regulile americane (muncă multă, asumarea de riscuri, uzură și divorț) și au oferit fiului lor oportunitatea de a ajunge să predea la 4 700 de tineri, să plătească taxe de zeci de milioane și să creeze sute de locuri de muncă (# laudă de sine).

Acesta este trucul capitalismului. Canalizându-ne ambiția și energia spre munca productivă, acesta transformă egoismul în bogăție și asigură un nivel optim al încasărilor pentru toate părțile interesate. Și, în cele din urmă, bogăția pe care o creează devine prada necesară pentru altruismul productiv. În avioane, ni se spune să ne punem mai întâi masca noastră și apoi să-i ajutăm pe ceilalți cu a lor. Acest exemplu surprinde esența capitalismului – asigură-te mai întâi pe tine și astfel vei fi în situația de a-i ajuta pe alții. Egoismul este, în cele din urmă, sursa beneficiilor pentru ceilalți.

Capitalismul folosește superputerea speciei noastre: cooperarea. În *Sapiens**, Yuval Noah Harari arată că, spre deosebire de alte specii care pot coopera la rândul lor (albine, maimuțe, lupi), homo sapiens poate coopera *la scară*, „în moduri extrem de flexibile cu un număr nelimitat de străini.

* Carte apărută și în limba română cu titlul: *Sapiens – O scurtă istorie a omenirii*, traducere din limba engleză de Adrian Șerban, Editura Polirom, Iași, 2017 (n.t.).

Acesta e motivul pentru care sapiens conduce lumea".[1]* Cu toate că motivațiile noastre pot fi egoiste, beneficiile capitalismului sunt produsul eforturilor coordonate de-a lungul timpului și al spațiului a mii, poate chiar milioane de oameni. La începutul capitalismului, mașinile și fabricile au permis zecilor și apoi sutelor de oameni să-și combine eforturile într-o forță unită. Crearea bogăției s-a accelerat într-un ritm nemaiîntâlnit în istoria umană.

Astăzi avem corporația. Spre deosebire de fabrică, corporația este un bun incorporal, ceva care există doar în mințile noastre și la Curtea Delaware**. Dar are o putere extraordinară. Ea combină munca fizică a mii de oameni cu abilitățile lor organizaționale, perspicacitatea și ideile lor. Când oamenii își coordonează eforturile, întregul este cu mult mai mare decât suma părților sale. Corporația capitalistă din Statele Unite este cel mai productiv generator de bogăție economică din istorie.

SUNĂ NEMAIPOMENIT, DAR...

Un sistem construit pe egoism are costuri și riscuri. Capitalismul, în ciuda a ceea ce ni s-a tot spus începând din vremea lui Reagan, nu este un sistem care se autoreglează. Nu îi face pe oameni virtuoși și nici nu răsplătește neapărat virtutea. Profesorul Harari își temperează observația că cooperarea îi permite lui sapiens „să stăpânească lumea", recunoscând că cimpanzeii, ruda noastră cea mai apropiată, la rândul lor capabili de cooperare, dar nu la scară largă, „sunt închiși în grădini zoologice și laboratoare de cercetare".

* Yuval Noah Harari, *op. cit.*, p. 35 (n.t.).

** Este vorba despre Delaware Court of Chancery, o instanță recunoscută în toată lumea care se ocupă de soluționarea litigiilor implicând corporațiile (n.t.).

Capitalismul în sine nu are busolă morală. Problemele capitalismului sălbatic sunt prezente în jurul nostru. Există externalități: costuri (sau beneficii) ale activității care nu sunt suportate de un actor. Poluarea este externalitatea paradigmatică. Dacă ar fi să acționeze din motive pur egoiste, dictate de profit, General Motors ar turna deșeurile toxice pe care le creează în râul din spatele fabricii. Acest lucru ar reduce prețul mașinilor, dar ar avea totodată consecințe groaznice pentru calitatea vieții celor care locuiesc sau muncesc în preajma râului. Nu intenționez să demonizez GM. Dacă această companie nu scapă de deșeuri în cel mai ieftin mod posibil, competiția o va face și va scoate GM din afacere cu mașini mai ieftine. Marx a numit acest fenomen „legea coercitivă a competiției" și ea nu prevede excepții pentru bunii samariteni.

Și există, de asemenea, problemele inegalității. Angajatorii, proprietarii de terenuri, bogații, monopoliștii, toți au avantaje substanțiale asupra celor pe care-i angajează sau cu care concurează. Acesta este un aspect natural și necesar al capitalismului, a cărui premisă fundamentală este că învingătorii sunt recompensați, iar învinșii sunt pedepsiți. Dacă sunt lăsate să se extindă prea mult, însă, aceste avantaje duc la exploatare, dinastii și suprimarea competiției. Inegalitatea nu este în sine imorală, dar persistența ei, da.

Nu trebuie să ne imaginăm acest lucru – dovada este săpată adânc în societatea noastră. Cu două sute de ani în urmă am construit o economie pe munca sclavilor negri. Astăzi familiile de negri au în medie o zecime din veniturile familiilor de albi.[2] Așa cum am arătat, la multe dintre școlile noastre de elită – pașapoarte pentru o viață mai bună – studenții care provin din familii aflate în top 1% al veniturilor sunt mai mulți decât cei care provin de la baza de 60% a distribuției veniturilor.[3] Cercetările sugerează că cel mai important factor care deter-

mină speranța de viață a unui american este codul poștal al zonei în care s-a născut.[4]

ROLUL GUVERNULUI

Ca societate, ne dăm seama că efectele pe termen lung ale acestor comportamente ne vor săraci pe toți. Râurile poluate duc la dispariția peștilor, distrug culturile și ne otrăvesc corpul. Barierele de clasă îi împiedică pe cei mai buni și mai străluciți indivizi din fiecare generație să-și dezvolte pe deplin potențialul, astfel că noi, ceilalți, nu ne putem bucura de roadele muncii lor. Ca urmare, cooperăm (ne folosim superputerea) și creăm contragreutăți la o piață necontrolată: guvernul.

Sarcina guvernului este de a împiedica GM să mai deverseze deșeuri toxice în râu. Într-adevăr, interzicând evacuarea iresponsabilă a deșeurilor toxice, noi *permitem* GM să proceseze deșeurile într-o manieră mai rațională, deoarece eliminăm riscul ca rivalul său să o ia pe calea mai ieftină. Noi încurajăm GM să se gândească în mod critic la cum putea să reproiecteze procesul său de producție pentru a genera mai puține deșeuri. Și îi încurajăm pe antreprenori să înființeze companii de procesare a deșeurilor, să dezvolte noi afaceri în domeniul reducerii și procesării deșeurilor. Iar noi ajungem să avem ape mai curate, lipsite de pericole, ale căror beneficii îmbogățesc pe toată lumea, inclusiv pe clienții GM.

Tot astfel, noi folosim guvernul pentru a ne asigura că învingătorii nu manipulează sistemul în favoarea lor. Noi reglementăm monopolurile sau le desființăm pentru a dezvolta concurența. Îi taxăm pe învingători pentru a investi în binele comun (educație, transport, cercetare fundamentală) și pentru a ne apăra împotriva amenințărilor comune (poliție și pompieri, armată, dezastre naturale, boli). Noi construim o plasă de siguranță socială pentru ca atunci când o corporație se prăbușește – o parte necesară a sistemului –, mamele și tații care lucrează pentru ea să poată să-și hrănească familia.

Argumentul libertarian, care este popular în domeniul tech azi, este că această formă de reglementare și redistribuire este ineficientă și că, dacă este lăsată de capul ei, piața se va reglementa singură. Dacă oamenii prețuiesc apa curată, continuă argumentul, nu vor cumpăra mașini de la companii care poluează. Dar istoria și natura umană ne arată că acest lucru nu funcționează. De la un caz la altul, oamenii vor prefera aproape întotdeauna alternativa mai ieftină. Nimeni nu vrea să vadă copii lucrând peste optsprezece ore pe zi într-o fabrică de îmbrăcăminte, dar la outletul H&M, un tricou de 10 dolari este un chilipir de neratat. Bunurile de consum sunt în mod intenționat dificil de folosit pentru a-i transforma pe ingineri în actori răi. Nimeni nu vrea să moară într-un hotel în flăcări, dar după o zi întreagă de întâlniri, cine se gândește să inspecteze instalația de protecție contra incendiului înainte de a se caza?

Ca specie, nu suntem buni la *atribuire* – să facem legătura între acțiunile noastre individuale și lumea mai largă sau să gândim pe termen lung. În calitate de consumatori, ne folosim judecata rapidă.[5] Ca urmare, avem nevoie ca guvernul să ne încetinească gândirea, să judece pe termen lung și să înregistreze problemele morale și principiale. Menținerea în echilibru a acestor forțe – energia productivă a capitalismului și preocupările comunitare ale guvernului – este calea spre prosperitatea pe termen lung.

COMORBIDITĂȚILE

În ianuarie 2020, echilibrul acesta a fost supus unui test neașteptat, dar complet predictibil. Faptul că am picat acest test într-un mod atât de spectaculos poate că a fost neașteptat,

dar și el a fost în întregime predictibil. Asemenea virusului, pandemia lovește cel mai tare acolo unde victimele sale au comorbidități. Pandemia a scos la iveală și a accelerat nenumăratele greșeli pe care le-am făcut pe parcursul ultimei generații.

În numele tăierii taxelor, am încetat să mai finanțăm capacitatea guvernului de a sluji comunitatea. Boala ucide mai mulți oameni decât războiul – cheltuim peste *3 miliarde de dolari* tratând oameni cu boli cronice în fiecare an.[6] Dar până în 2019, bugetul Centrelor pentru Prevenirea și Controlul Bolilor era doar cu puțin peste 7 miliarde de dolari.[7] Această sumă reprezintă mai puțin decât cheltuim cu armata în patru zile. În 2020, agenția guvernamentală castrată, care ar trebui să ne protejeze de pandemie, nu putea să creeze un test fiabil pentru coronavirus.

CEI ABANDONAȚI

Manifestându-ne într-un mod pervertit excepționalismul, am abandonat cooperarea și instituțiile internaționale. Când COVID-19 a izbucnit în China, nici OMS, nici CDC nu au avut personal suficient pe teren pentru a investiga epidemia sau pentru a se coordona cu autoritățile chineze. Când a scăpat de sub control și s-a răspândit în Europa, ne-am închis granițele și am căutat țapi ispășitori, deși virusul se răspândea rapid și în țara noastră, nedetectat de testarea insuficientă.

În numele capitalismului, am acceptat ca cei mai bogați să se bucure de profituri netaxate de pe urma investițiilor lor și am protejat de riscuri aceste câștiguri. Când pandemia a început să sfâșie economia, noi am vărsat sute de miliarde de dolari în cuferele corporațiilor mari și mici, însă acești bani nu au ajuns pe masa celor rămași fără un loc de muncă sau bolnavi din cauza virusului, ci au intrat rapid în conturile bancare ale clasei acționarilor. Rezultatul a fost un șomaj cutremurător, închiderea unor afaceri și instabilitate economică, ale căror costuri reale nu vor putea fi acoperite decât în ani întregi. Între timp, secretul murdar al pandemiei, pe care nu trebuie să-l spunem cu voce tare, este că cei din top 10% au un trai fără egal. Doar în virtutea faptului că dețin acțiuni, bogații *fac trilioane* de dolari de pe urma pandemiei, în condițiile în care piața atinge cote unice. Piața reflectă credința noastră că, post-corona, cele mai mari și mai de succes firme (firme cotate la burse) vor supraviețui, vor consolida piața și vor deveni mai puternice.

În numele individualismului, mulți americani au refuzat să răspundă chemării la sacrificiu, de la acțiuni serioase precum anularea unor evenimente și închiderea unor afaceri, până la cele mai banale, precum purtatul măștii. Dacă vreți un simbol al pervertirii concepției noastre despre patriotism și comunitate, îl găsiți în politizarea măștii. În numele patriotismului – o valoare care-și are rădăcinile în sacrificiul împărtășit –, milioane de americani au refuzat să accepte până și această minoră inconvenientă personală. Și asta pentru că este o măsură impusă de guvern, pe care nu-l percepem ca pe o încarnare a instinctelor noastre mai bune și un protector al viitorului nostru, ci ca pe o piedică în calea dorințelor noastre, o forță opresivă demnă de disprețul nostru și ținta permanentă a glumelor noastre.

Ani întregi am construit o teorie despre excepționalismul american, care afirmă că nu avem nevoie de un guvern funcțional, că nu trebuie să facem sacrificii, că nu trebuie să investim în comunitățile noastre sau în viitorul nostru, că nu avem nevoie să cooperăm cu alte națiuni, că suntem cumva imuni la pericolele care amenință restul lumii. Până în ianuarie 2020, construiserăm o societate, America, proiectată perfect pentru răspândirea și accelerarea pandemiei – manifestarea

excepționalismului nostru nu mai era un guvern solid și receptiv, ci credința că însuși excepționalismul nostru ar fi un fel de imunitate.

Cum am ajuns aici? Cum am devenit atât de aroganți?

Capitalism când suntem în vârf, socialism când o luăm la vale = nepotism

Alternativa logică la capitalism este socialismul și, la prima vedere, acesta din urmă pare să aducă multe lucruri bune. Socialismul își are rădăcinile în altruism și umanism; el caută să construiască mai degrabă o comunitate, decât un individ atomizat. Acestea sunt scopuri nobile. Dar sacrificiul în ce privește productivitatea este imens, în special în ce privește efectele de reinvestire a câștigului. Capitalismul creează în mod spectaculos mult mai multă avuție și astfel generează mai puțină empatie.

Cel mai toxic cocktail este însă combinația dintre cele mai rele aspecte ale ambelor sisteme. În ultimii patruzeci de ani, noi am făcut asta în Statele Unite. Avem capitalism la vârf. Dacă poți crea valoare în această țară, poți fi răsplătit cu o avuție imensă, care nu-și găsește egal în istorie. Dacă nu poți crea valoare, dacă nu te naști în familia potrivită sau ai ghinion, vei avea probabil o viață plină de riscuri și vei plăti scump pentru greșelile tale. O economie demnă de „Jocurile Foamei".*

Dacă ajungeți pe culmile bogăției (sau mai degrabă dacă vă nașteți acolo), circumstanțele se schimbă. În ciuda retoricii noastre despre libertate și responsabilitate personală, am îmbrățișat socialismul – la vârf și în jos. În loc să lăsăm companiile să falimenteze – o trăsătură esențială și definitorie a capitalismului –, oferim instrumente de asistență financiară. Dar acestea din urmă se întorc împotriva generațiilor viitoare, întrucât copiii și nepoții noștri vor fi nevoiți să plătească datoria rezultată.

Criză după criză, motivele variază: după 9/11 a fost securitatea națională. În 2008 a fost criza financiară [Recesiunea], iar în 2020 protejarea celor vulnerabili. Dar reacția noastră este întotdeauna aceeași. Protejăm clasa acționarilor și pe cea executivă. Menținem în viață aceste firme, pentru ca proprietarii și managerii lor să nu sufere. Iar pentru asta plătim cu datorii, o povară care va fi dusă de contribuabilii din clasa de mijloc și, în cele din urmă, de copiii noștri. Dar, ne spune istoria, aproape fiecare ajutor financiar, fie că este vorba de Chrysler sau de Long-Term Capital Management, nu face decât să creeze hazard moral, care duce la un eșec mai mare și la un ajutor și mai costisitor. Ajutorul financiar în valoare de 1,5 miliarde de dolari acordat companiei Chrysler în 1979 a dus la un alt pachet de asistență financiară de 12,5 milioane de dolari, falimentul și vânzarea ei către firma Fiat în 2009. În urma intervenției Rezervei Federale din 1998 în dezastrul de la LTCM, băncile au căpătat încredere și au aplicat strategii și mai riscante, cu consecințe mult mai influente, care aveau să se simtă un deceniu mai târziu. De fiecare dată ni se spune: „Acesta este un moment diferit, istoric... și necesită intervenție", iar contribuabilii trebuie să-i susțină financiar pe acționari.

Dar și o piață ascendentă de 11 ani este, de asemenea, un eveniment istoric. *Acela* a fost evenimentul unic în urma căruia un segment al populației a acumulat o avere fără precedent.

* „Jocurile Foamei" (în original, *The Hunger Games*) este un film american SF post-apocaliptic, realizat în 2012 după romanul omonim al lui Suzanne Collins. Acțiunea se petrece în viitor, într-o Americă de Nord care, după o inundație cumplită, este sfâșiată de lupta dintre un Capitoliu bogat și douăsprezece districte sărace (n.t.).

Iar corporațiile beneficiare nu au pus nimic deoparte pentru zile negre (care vin întotdeauna), nu au dat bani muncitorilor pentru ca aceştia să-şi facă o rezervă şi nici nu au investit în proiecte capitale care să ducă la creşterea economiei. În schimb, au investit în dividende, recumpărări ale acțiunilor de pe piață, onorarii atractive pentru directori (din 2017 până în 2019, directorii de la Delta, American, United şi Carnival Cruises au fost remunerați cu aproape 150 de milioane de dolari în total) şi în rentabilitatea capitalului propriu. Începând din 2000, companiile aeriene ale SUA şi-au declarat falimentul de 66 de ori. În pofida vulnerabilității acestui sector, consiliile de administrație şi directorii executivi ai celor şase cele mai mari companii aeriene au cheltuit 96% din fluxul lor de numerar liber pe recumpărarea de acțiuni. Această măsură a dus la creşterea prețului acțiunilor şi a salariilor managerilor, dar a făcut ca aceste companii să fie periculos de vulnerabile la criză.

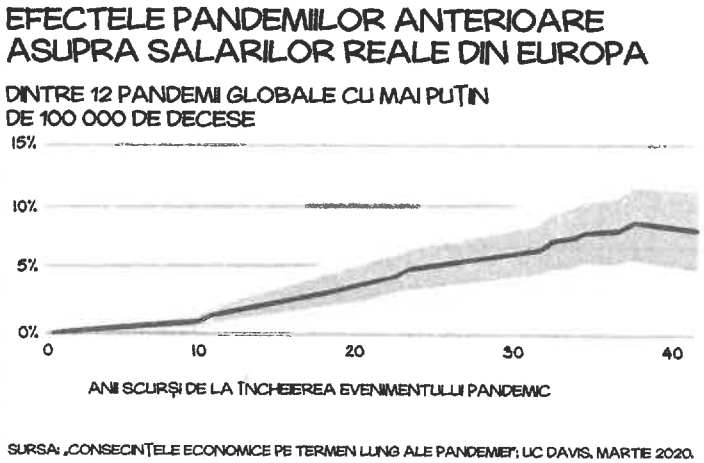
Acum, când ne aflăm în mijlocul unei crize, această mică comunitate a bogaților a descoperit socialismul şi stă cu mâna întinsă. Ar trebui să şi-o bage la loc, în buzunarul ei nenorocit.

VIRTUȚILE EŞECULUI

Eşecul şi consecințele sale reprezintă o parte necesară a sistemului. Dislocarea şi criza economică au costuri reale, dar ele sunt totodată oportunități pentru reînnoire. Vechile relații sunt întrerupte, bunurile sunt eliberate, iar inovația este cerută. Un incendiu din pădure aduce viață tot astfel precum o distruge – la fel şi schimbările economice creează lumină şi aer pentru ca inovația să înflorească. Epidemia de gripă din 1918 a fost devastatoare, dar a fost urmată de „Deceniul Furtunos". Cele mai puternice afaceri sunt începute în perioadele de

criză. După asemenea evenimente disruptive precum pandemia, salariile cresc – *dacă* ciclurile naturale ale disrupției şi reînnoirii sunt lăsate să funcționeze.

Noi am ajuns să confundăm corporațiile cu lucrurile pe care acestea le dețin şi cu oamenii pe care-i angajează. Corporațiile sunt pur şi simplu abstracții. Ele nu hrănesc, nu adăpostesc şi nu educă pe nimeni. Când o corporație eşuează, cei care şi-au riscat capitalul pentru a o susține îşi pierd investiția, însă muncitorii sunt în continuare capabili de muncă, bunurile rămân disponibile şi orice nevoie pe care a acoperit-o corporația este valabilă încă.



Atâta vreme cât reuşim să sădim în vârstnici şi în cei mai tineri dorința de a-şi duce odraslele la Galaxy's Edge din Disneyland, vor exista companii de transport maritim şi aerian. Lăsați Carnival şi Delta să intre în faliment, şi vapoarele şi avioanele vor continua să navigheze şi să zboare. Veți fi

așteptați în continuare de un tub de oțel cu aer recirculat după insultele proferate de Roy de la TSA.*

Dacă lăsăm firmele să eșueze și prețul acțiunilor să se prăbușească la nivelul lor de piață, tinerele generații vor beneficia de aceleași oportunități care ni s-au dat nouă, generația X și Baby Boomers: șansa de a cumpăra Amazon la un raport preț/câștig de 50 (vs. 100) și proprietăți imobiliare în Brooklyn la 300 de dolari (vs. 1 500 de dolari) pe piciorul pătrat**. Așa cum a arătat Thomas Piketty, perioadele de dezvoltare rapidă care urmează după șocurile economice sunt perioade de creșteri reale ale salariului, în vreme ce dezvoltarea lentă și constantă tinde să-i favorizeze pe cei bogați.

Odată ce guvernul își propune să-i susțină pe păgubași, putem să ghicim cine vor fi primii la coadă pentru ajutoare: cei care au cea mai multă putere politică: corporațiile și bogații. Și aceasta nu se datorează lobbyiștilor, avocaților sau agenților lor de presă, cu toate că aceștia sunt de mare ajutor. Este ceva mult mai perfid la mijloc: nepotismul.

PRÂNZUL MEU CU DARA

De ce „nepotism"? Scriu despre directori tech, dar refuz de regulă să mă întâlnesc cu ei. În parte pentru că sunt un introvertit și nu-mi place să mă întâlnesc cu oameni noi. Dar și pentru că intimitatea este o funcție a contactului. Adeseori mă întâlnesc cu un individ, îmi place de el ca persoană, simt empatie pentru el și, ca urmare, îmi este greu să judec obiectiv acțiunile sale. Majoritatea directorilor de la companiile de succes sunt foarte inteligenți, implicați în activități interesante,

* Aluzie la cazul mediatizat al lui Roy Egan, fost controlor de bagaje pe Aeroportul Internațional O'Hare, Chicago, angajat al TSA (*Transportation Security Administration*), concediat în noiembrie 2011 din cauza comentariilor rasiste împotriva musulmanilor și a homosexualilor, postate în mod repetat pe contul său de Facebook (n.t.).

** Un picior pătrat = 0,093 metri pătrați (n.r.).

atenți la toate detaliile și au ajuns unde sunt în parte pentru că sunt buni cu oamenii. Sunt sigur că dacă m-aș întâlni cu mai mulți dintre ei, i-aș plăcea. Acesta este motivul pentru care nu mă întâlnesc cu ei. Așa cum arată Malcolm Gladwell, oamenii care *nu* l-au întâlnit pe Hitler l-au înțeles bine. Este ușor să fii vrăjit, chiar și de un personaj atât de macabru, atunci când te întâlnești față-n față.

Nu cu multă vreme în urmă am fost invitat la un prânz „intim" cu Dara Khosrowshahi, directorul executiv al companiei Uber. Echipa lui de PR încerca să întindă vaselină pe lentilele exploatării pe care această companie o exercită zilnic asupra celor 4 milioane de „parteneri-șoferi" ai săi. Am refuzat. L-am întâlnit pe Dara o singură dată, cu ani în urmă, când era la Travelocity și eu încercam să-i conving pe cei de acolo să cumpere compania pe care o înființasem. Am fost impresionat de prezența plăcută și inteligența sa. Sunt sigur că dacă m-aș fi dus la acel prânz, l-aș fi plăcut și mai mult. Și cu cât aș ajunge să-l cunosc mai bine pe Dara, cu atât mi-ar plăcea mai mult, și cu atât aș ajunge să văd Uber nu ca pe o ficțiune legală supusă legii dure a pieței, ci ca pe compania lui Dara, impregnată cu trăsăturile bune ale lui Dara.

Aș vrea ca politicienii să adopte o politică similară. Politicienilor noștri aleși le este greu să nu modeleze politicile publice după prioritățile și preocupările superbogaților când aceștia au mai mult acces la ei decât alte categorii. Ne este cel mai ușor să ne identificăm cu cei cu care semănăm cel mai mult sau cu care ne petrecem cel mai mult timp. Este în natura noastră tribală. Însă acest tip de acces este încastrat în sistemul nostru. Și el merge cu mult dincolo de asemenea evenimente orchestrate precum prânzul meu cu Dara. Averea medie a senatorilor democrați este de 946 000 de dolari, iar a celor republicani ajunge la 1,4 milioane de dolari. Aceștia își trimit

copiii la şcoli scumpe, mănâncă la restaurante scumpe şi merg în vacanţe de lux. Oamenii pe care-i văd în jurul lor sunt directori la Uber, nu şoferi. Este firesc ca ei să le acorde directorilor beneficiul îndoielii şi să nu reuşească să-şi concentreze atenţia asupra şoferilor.

RELAŢIILE APROPIATE GENEREAZĂ NEPOTISM

Reacţia guvernului federal la pandemie a fost conform aşteptărilor. Sub paravanul „protejării celor mai vulnerabili", am dat trilioane de dolari celor mai puternici.

Pachetul de ajutorare de 2 trilioane de dolari adoptat în martie 2020 a fost un furt de la următoarele generaţii. Venitul personal a fost cu 7,3% mai mare în T1 versus T2 din 2020 datorită stimulentelor financiare acordate contribuabililor şi beneficiilor suplimentare pentru şomeri. Rata de economisire personală a atins un prag istoric de 33% în aprilie, de departe cea mai mare de când departamentul a început să o monitorizeze, în anii 1960. Pachetul de ajutorare a inclus o reducere a taxelor de 90 de miliarde de dolari, de care au beneficiat aproape exclusiv cei care câştigau peste un milion de dolari pe an.[8] Cu cât erai mai bogat, cu atât câştigai mai mult. La începutul lui august, averea miliardarilor din Statele Unite crescuse în total cu 637 de miliarde de dolari.[9] Se pare, aşa cum s-a întâmplat decenii la rând, că singura acţiune bipartizană constă în cheltuieli nesăbuite în beneficiul bogaţilor şi acordarea unor oarecare fonduri celor nevoiaşi.

Nu vor fi risipiţi toţi banii. Poate că o treime din ei va merge la cei nevoiaşi. Câteva restaurante locale vor putea să-şi plătească angajaţii şi să se redeschidă când pandemia va da înapoi. O firmă care oferă mentenanţă pentru avioane, o alta care se ocupă de strategii de brand, un lăcătuş – nu ar fi putut să aibă un plan pentru pandemie şi, post-corona, vor reîncepe să

plătească taxe şi să furnizeze servicii. Aceste succese vor fi considerate o dovadă a valorii ajutorului financiar.

Doar că cea mai mare parte a sumelor pe care copiii noştri trebuie să le înapoieze nu a făcut nimic altceva decât să aplatizeze panta pentru bogătaşi. Aceştia au înregistrat beneficii disproporţionate, relaţiile lor anterioare cu băncile plasându-i în fruntea rândului. Nu trebuie să ne uităm mai departe de refuzul Administraţiei de a spune cine ia banii – până după alegeri, desigur.[10]

În loc să lăsăm piepele să cadă, noi am susţinut clasa acţionarilor, folosind bani furaţi de la generaţia următoare. „Suntem cu toţii în aceeaşi oală", ni se spune. Aiureli. Adevărul crud este acesta: pentru cei bogaţi, pandemia înseamnă mai puţină navetă şi poluare, mai mult timp petrecut cu familia şi mai multă bogăţie (vezi mai sus: piepele la cele mai înalte cote).

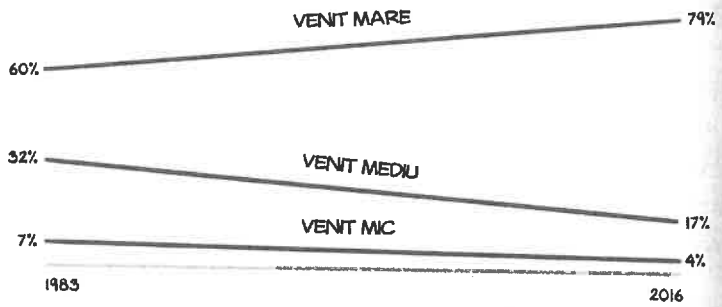
Nepotism şi inegalitate

Suma obscenă de 2,2 trilioane de dolari cuprinsă în pachetul de ajutorare pentru COVID-19 a fost doar un simptom al nepotismului nostru. Vulnerabilitatea sistemică a guvernului nostru este că nu-i mai poate ţine sub control pe câştigătorii capitalismului. În schimb este complice la întărirea poziţiei acestora.

În ultimele decenii, bogaţii s-au descurcat nemaipomenit de bine. S-a scris foarte mult pe această temă, deoarece există date din abundenţă. Iar la extreme se află date şocante: cei mai bogaţi 0,1% americani deţin acum mai mult din avuţia naţională decât 80% din populaţia americană.[11] Primii trei dintre cei mai bogaţi americani deţin mai mult decât 50% dintre compatrioţii lor. Şi există veşti proaste şi în linii mari: începând

din 1983, partea din avuția națională deținută de familiile cu venituri mici și mijlocii a scăzut de la 39% până la 21%, în vreme ce familiile cu venituri mari au înregistrat o creștere de la 60% la 79%.

PROCENTUL VENITULUI AGREGAT DIN STATELE UNITE



SURSA: ANALIZA FACUTĂ DE PEW RESEARCH CENTER STUDIULUI FINANȚARI CLIENȚILOR.

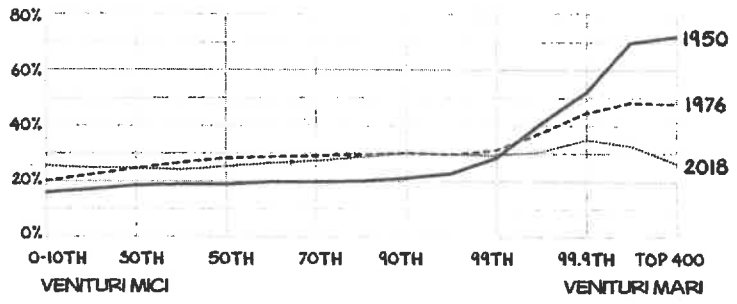
Din rațiuni de autoconservare, vă gândiți probabil că bogații ar fi preocupați de acest nivel al inegalității de venit. La un moment dat, cetățenii lumii aflați în jumătatea inferioară a ierarhiei după venit își dau seama că-și pot dubla averea luând din cea a primelor opt cele mai bogate familii, care au mai mulți bani decât 3,6 miliarde de oameni. Aici, în Statele Unite, 25% dintre americanii aflați în partea inferioară a ierarhiei după venit (31 de milioane de familii) au un venit mediu net de 200 de dolari.[12] De curând, un grup de protestatari a construit o ghilotină în fața casei lui Jeff Bezos din Manhattan pentru a marca faptul că averea sa a depășit 200 de miliarde de dolari.

Această tendință nu face decât să se înrăutățească. Cândva, alegeam lideri care tăiau vârfurile copacilor pentru a se asigura că lumina soarelui ajunge până la puieți. Astăzi lumina soarelui se tot împuținează. Un studiu recent despre istoria declarațiilor de venituri arăta că superbogătașii au plătit o rată de impozitare de 70% în anii 1950, 47% în anii 1980 și 23% în prezent – o rată de impozitare mult mai mică decât cea a clasei de mijloc. În tot acest timp ratele de impozitare ale celor cu venituri mici și mijlocii au rămas în general la fel.

Așadar, am explodat datoria pentru ca bogătașii să plătească taxe mai mici. Banii înseamnă muncă și timp, iar noi am decis ca odraslele noastre să muncească mai mult în viitor și să-și petreacă mai puțin timp cu familiile, astfel încât cei bogați să poată plăti taxe mici azi.

RATA IMPOZITĂRII TOTALE DUPĂ PERCENTILA VENITURILOR (FEDERALĂ, DE STAT ȘI LOCALĂ)

1950–2018



SURSA: EMMANUEL SAEZ & GABRIEL ZUCMAN, UC BERKELEY.

Propria mea experiență oferă un studiu de caz despre cum își protejează bogații câștigurile. Când am vândut ultima mea companie, L2, în 2017, am plătit o rată de impozitare efectivă

de 17-18%. Am plătit 22,8% la nivel federal, dar primele 10 milioane au fost scutite de impozite, datorită Secțiunii 1202 din Codul Fiscal pentru acționarii începători, menit să încurajeze startupurile. Dar aceasta nu înseamnă altceva decât un transfer al avuției de la alți contribuabili la investitorii de capital de risc și fondatori. Codul Fiscal nu influențează decizia unui antreprenor de a deschide sau a nu deschide o afacere. E nevoie de un fel special de nebunie ca să înființezi o companie și de mult talent, muncă și noroc pentru a o dezvolta astfel încât să o poți vinde pe milioane de dolari. Scutirile de taxe pentru oamenii de afaceri de succes sunt doar o altă modalitate de a adânci inegalitatea.

Odată ce oamenii fac saltul către viteza luminii, avantajele precum acestea îi ajută să-i lase pe ceilalți în urmă. Ei capătă acces la mai multe resurse, oportunități de investiție, taxe mai mici, specialiști în impozite, contacte politice, prieteni care-ți pot ajuta copilul să intre la școală, și roata se învârtește. Nu a fost niciodată mai ușor să devii miliardar, după cum nu a fost niciodată mai greu să devii milionar.

ANXIETATEA ECONOMICĂ

Partizanii capitalismului dezlănțuit nu bagă în seamă avantajele mereu crescânde ale bogătașilor și consideră că fluxul ridică toate bărcile.* Ei stau liniștiți, știind că clasa muncitoare, deși nu și-a asigurat probabil aceeași parte din prosperitatea noastră recentă, trăiește, cu toate acestea, mult mai bine decât în urmă cu un deceniu, o generație sau un secol. O asemenea poziție denotă o neînțelegere profundă a naturii securității economice.

* În original, *A rising tide lifts all boats*, maximă atribuită de regulă lui John F. Kennedy, care a folosit-o într-un discurs în 1963, cu sensul că o economie înfloritoare este benefică pentru toți participanții (n.t.).

În 2018, 106 milioane de americani trăiau sub dublul nivelului federal al sărăciei, care nu este la fel de frumos precum sună. Dublul nivelului de sărăcie pentru o familie de patru persoane înseamnă un venit pe familie de 51 583 de dolari.[13] Începând din 2000, rata de creștere a numărului acestora s-a dublat în raport cu rata de creștere a populației în general. Majoritatea cheltuiește mai mult de o treime din venitul său pe chirie. O treime nu are asigurare de sănătate, în ciuda faptului că bolile și cazurile de handicap sunt mult mai frecvente în rândurile ei.[14] Multe persoane poartă povara unor datorii imposibil de administrat, iar acest lucru poate duce la decese provocate de disperare. Dintre cei care se sinucid, numărul celor care au datorii este de opt ori mai mare decât la populația obișnuită.[15] Pentru fiecare 100 de puncte cu care crește scorul tău de credit, riscul de a muri în următoarele trei luni scade cu 4,4%.[16] În Statele Unite, banii înseamnă literalmente viață.

Anxietatea economică a fost refrenul copilăriei mele – un zgomot de fond. Nu am avut niciodată o situație materială bună, iar după divorțul părinților mei, stresul economic s-a transformat în anxietate economică. Ne rodea pe dinăuntru, pe mine și pe mama, șoptindu-ne în urechi că nu eram buni de nimic, că eșuaserăm. Când părinții mei s-au despărțit, venitul familiei noastre era de 800 de dolari pe lună. Mama mea, de profesie secretară, era o femeie deșteaptă și muncitoare. Curând, venitul nostru a ajuns la 900 de dolari pe lună, deoarece ea a obținut nu una, ci două măriri de salariu. I-am spus mamei, pe când aveam nouă ani, că nu am nevoie de bonă, știind că ne erau de folos cei 8 dolari în plus pe săptămână. În plus, bona mea, o religioasă fanatică, când venea mașina cu înghețată pe strada noastră, dădea fiecărui copil al ei câte 30 de cenți, iar mie doar 15.

Tot pe când aveam nouă ani, în iarnă, nu aveam o haină potrivită, așa că eu și mama ne-am dus la Sears*. Haina costa 33 de dolari, aproape cât câștiga mama pentru o zi de muncă, știam acest lucru. Am cumpărat una cu o mărime mai mare decât a mea deoarece mama s-a gândit că aș putea să o folosesc doi sau chiar trei ani la rând. Nu a luat însă în calcul că fiul ei pierde lucruri. Tot timpul.

Două săptămâni mai târziu mi-am uitat haina la întâlnirea de la Boy Scouts, dar am asigurat-o pe mama că o vom recupera la întâlnirea următoare. Nu am mai găsit-o. Prin urmare, ne-am dus la JCPenney pentru a cumpăra o altă haină. De data aceasta, mama mi-a spus că haina era cadoul meu de Crăciun, deoarece nu ne mai puteam permite cadouri, după ce cumpăram o altă haină. Nu știu dacă acest lucru era adevărat sau dacă ea încerca doar să-mi dea o lecție. Probabil ambele. În orice caz, am încercat să mimez bucuria pentru cadoul meu de Crăciun. Câteva săptămâni mai târziu însă... am pierdut haina.

În acea zi am rămas acasă când am venit de la școală, așteptând-o pe mama, conștient de lovitura pe care o dădusem bugetului nostru precar. Da, era doar o haină, dar eu aveam nouă ani. Și ce conta nu era că aveam o viață grea – nu aveam, după cele mai rezonabile estimări. Conta că era *doar o haină*. Dar eram atât de marcat de anxietatea economică încât pierderea hainei m-a împietrit de groază. Nu am să uit niciodată cât de mult m-am urât și cât de înspăimântat am fost în ziua aceea.

„Am pierdut haina", i-am spus mamei. „Nu e nimic, nu am nevoie de ea... jur." Mi-a venit să plâng, să urlu de disperare. Însă s-a întâmplat un lucru și mai rău. Mama a început să plângă, apoi s-a calmat, a venit spre mine cu pumnul ridicat și m-a lovit de câteva ori în șold. Era ca și cum s-ar fi aflat într-o sală de ședință, încercând să se facă ascultată, iar șoldul meu era masa în care bătea cu pumnii. Nu știu dacă gestul ei a fost mai degrabă supărător sau ciudat. Apoi ea a urcat în camera ei și a coborât după o oră, iar noi nu am mai vorbit niciodată despre acea întâmplare.

Pierd lucruri și acum. Ochelari de soare, cărți de credit, chei de la camerele de hotel. Nici măcar nu mai port la mine cheile de acasă, ce rost ar avea? Diferența este că acum este un inconvenient pe care îl rezolv rapid. Avuția atenuează micile lovituri – o haină pierdută, o factură la energie electrică de care am uitat, o pană de cauciuc –, în vreme ce precaritatea le mărește. Anxietatea economică este asemenea hipertensiunii arteriale. Mereu prezentă, așteptând să transforme o afecțiune minoră într-o boală care pune viața în pericol. Într-adevăr, este vorba de hipertensiune arterială la modul literal: copiii din familiile cu venituri mici au tensiunea arterială mai ridicată decât a copiilor din familiile bogate.[17]

Noul sistem de castă

Nimeni nu neagă că este bine să fii bogat sau că este rău să fii sărac. Probabil că sărăcia alimentează ambiția și efortul susținut care stau la baza capitalismului. Dar promisiunea fundamentală a Americii sau a oricărei alte societăți drepte este că, prin muncă din greu și talent, oricine poate să iasă din sărăcie și să cunoască prosperitatea. Iar această promisiune a fost încălcată.

Nenumărate studii au arătat că, în America de azi, cel mai important factor determinant al succesului economic al unui individ nu este talentul sau munca din greu. Și nici măcar

* Sears este un lanț american de magazine universale înființat la sfârșitul secolului al XIX-lea (n.t.).

norocul. El constă în banii pe care îi au părinții lui. Venitul de familie al copiilor crescuți în familii din a 90-a percentilă a venitului este de trei ori mai mare decât cel al copiilor proveniți din familii aflate în a 10-a percentilă.[18] În Statele Unite, mobilitatea economică, după o serie de indicatori, este mai redusă, în multe cazuri mult mai redusă, decât în Europa și în alte locuri.[19] Vrei să trăiești Visul American? Mută-te în Danemarca![20]

Aceasta nu este doar o poveste despre săraci sau miliardari. La fiecare nivel, este din ce în ce mai greu să urci. Prima mea casă din cartierul Potrero Hill din San Francisco a costat 280 000 de dolari. Dacă împărțiți această sumă la 100 000 de dolari, salariul mediu de debut al unui absolvent de facultate de business în 1992, veți ajunge la un raport de 2,8 pentru prețul locuinței comparat cu salariul mediu. Acum salariul mediu este de 140 000 de dolari. Este o sumă mare. Dar prețul mediu al unei case în Bay Area este de 1,4 milioane de dolari. Așadar, am urcat de la un raport de 2,8 la unul de 10. Acesta este pentru câștigătorii nominali, oameni care au crezut că se alătură elitei. Acum este mai greu.

Rezultatul este o societate în care există o prosperitate uriașă, dar un progres limitat. Declarația de independență ne promite „viață, libertate și căutarea fericirii". Studiu după studiu arată însă că viața americanilor este mai scurtă[21], libertatea lor este mai îngrădită[22] și nu ajung atât de ușor la fericire[23], comparativ cu europenii.

DISNEYLANDUL PRIVAT

Aceste inegalități își au rădăcinile în Codul Fiscal, sistemul de educație și serviciile noastre sociale deplorabile. Astăzi, ele devin o parte integrantă a culturii noastre.

În copilărie, pe vremea când mergeam la Disneyland, existau copii bogați, copii din familii cu venituri medii și copii din familii cu venituri mici. Cel mai bun prieten al meu a fost un băiat mormon care mergea la Stanford. Un altul, dintr-o familie bogată, mergea la Brown. Și un alt prieten, care nu avea bani, un negru dintr-un cartier mărginaș, încerca să meargă la o facultate mediocră din Oregon, cu o bursă pentru fotbaliști. Și toți mergeam în același Disneyland. Toți plăteam 9,50 de dolari pentru carnetul de bilete. Toți strângeam tichete „E"* și așteptam 45 de minute la coadă pentru Piratii din Caraibe. Cu toții am avut o experiență similară la Disney.

Acum Disney spune, pentru aceia dintre voi care nu aveți o mulțime de bani, că trebuie să plătiți 119 dolari pentru carnetul de bilete. Mâncați o mâncare mediocră și stați la coadă. Cei care sunteți ceva mai înstăriți puteți primi ceva numit FastPass în schimbul a 170 de dolari. Și, în loc să așteptați o oră pentru Piratii din Caraibe, așteptați doar zece minute. Iar pentru aceia dintre voi care vă aflați în top 1% avem un tur VIP. Cu 5 000 de dolari, fiecare dintre voi și încă șase prieteni obțineți un ghid, un prânz, servit într-un loc special de chelneri costumați în personajele Disneyland, acces în culise și nu mai trebuie să stați la coadă deoarece intrați pe poarta destinată angajaților.

DESPRE EDUCAȚIE, DIN NOU

Bine, dar Disneyland nu a fost proiectat ca o utopie comunistă. Este o întreprindere privată, corect? Probabil, deși, în opinia mea, faptul că odraslele bogaților trebuiau să stea la coadă la Disneyland a avut un efect salutar asupra altruismului, empatiei și abilității lor de a-și controla supărările. Dar dacă siste-

* *E-Ticket* era pe vremuri cel mai scump bilet de la Disneyland, care permitea accesul la atracțiile recente sau foarte populare (n.t.).

mul de castă adoptat de Disneyland nu vă deranjează, gândiți-vă la următorul lucru. Citiți din nou pasajul de mai sus, dar de data aceasta înlocuiți cuvântul „Disneyland" cu „colegiu". Este același lucru. Învățământul superior trebuia să fie principala cale de acces la vârful ierarhiei sociale, antidotul împotriva înclinației capitalismului spre discriminare de clasă. Dar în Statele Unite, educația universitară s-a transformat dintr-un lubrifiant al mobilității ascendente într-un *paznic* al sistemului nostru de castă.

Ceea ce m-a făcut să trec de la situația în care am plâns din cauza unei hainei pierdute, la cea în care am râs când fiul meu și-a pierdut-o pe a sa („Exact ca tine, tată!") a fost University of California. Când am terminat liceul (cu 3.2 GPA*), rata admiterii la UCLA era de peste 60%. Nu am reușit însă să intru de la prima încercare, dar unuia dintre membrii comisiei de la admitere i s-a făcut milă de contestația mea. Acel moment de grație și generozitatea contribuabililor din California care l-au făcut posibil au stat la baza succesului meu. UCLA mi-a asigurat un loc de muncă pe Wall Street și apoi admiterea la facultatea de business de la UC Berkeley. Am cunoscut-o pe prima mea soție la UCLA (am rămas prieteni), iar venitul ei mi-a oferit flexibilitatea necesară pentru a participa la înființarea companiilor Prophet și Red Envelope. Fără partenerul meu de afaceri, pe care l-am întâlnit la Berkeley, niciuna dintre aceste companii nu ar fi prins viață. Unul dintre profesorii mei de la Berkeley, David Aaker, a devenit mentorul meu, iar asocierea lui cu Prophet a deschis ușile care ne-au asigurat primele succese.

Mai mult decât orice alt factor, accesul la educația universitară a fost secretul succesului meu. Firmele pe care noi le-am deschis au produs peste un sfert de miliard de dolari pentru investitori, angajați și fondatori. Ele angajează sute de oameni – și niciunul dintre părinții mei nu a mers la facultate, dar America a vrut ca fiul lor să meargă. Și, cu toate acestea, așa cum am explicat în Capitolul 4, calea de ieșire din anxietatea economică este tot mai abruptă și mai îngustă. În 2019, rata admiterii la UCLA era de 12%. Altfel spus, față de acum trei decenii, azi este de cinci ori mai dificil să ai acces la mobilitatea ascendentă. O societate bogată ar trebui să ușureze, nu să îngreuneze, mobilitatea de jos în sus a generației următoare. Câțiva privilegiați vizitează la nesfârșit Piratii din Caraibe, în vreme ce masele stau afară în soare, așteptând o ocazie care s-ar putea să nu apară niciodată.

* GPA sau *Grade Point Average* este o modalitate standard de măsurare a performanței școlare în Statele Unite. Scara GPA este între 1.0 și 4.0 (n.t.).

PRIVILEGIUL AVUȚIEI

Noi nu vedem profunzimea dilemei noastre pentru că credem în mituri despre America, meritocrație și succes. I-am pus pe miliardari pe un piedestal și am făcut din avuție simbolul meritului – care trebuie răsplătit... cu mai multă avuție.

Să nu vă așteptați ca cei bogați să pună capăt acestei tendințe. Ne place să ni se spună că succesul nostru este produsul propriului nostru geniu. După ce am lucrat în șapte consilii de administrație ale unor companii de produse de consum, media și tehnologie, concluzia mea este că, dacă le spui unor indivizi de treizeci sau patruzeci și ceva de ani, care poartă helancă neagră că sunt Steve Jobs, sunt tentați să te creadă.

CARICATURA

Există o tendință de a-i prezenta, în mod caricaturizat, pe oamenii foarte bogați ca fiind în general niște ticăloși. Dar nu sunt. Pot să spun din experiență că majoritatea oamenilor de succes au câteva lucruri în comun: ambiție, noroc, talent și

toleranță la risc. Desigur, există copii bogați, dar, în general, acest grup reprezintă cel mai muncitor grup din orice segment. Ei primesc mai multe câștiguri (economice și non-economice), astfel că există imbolduri mai puternice, dar nu există scăpare - dacă plănuiești să devii miliardar (și nu ai părinți miliardari), trebuie să te aștepți că vei munci în următorii treizeci de ani... și cam atât. Nu exagerez aici - activitățile care creează multimilionari sunt extrem de solicitante. Am descoperit, de asemenea, că majoritatea superbogătașilor sunt patrioți, generoși și preocupați sincer de binele națiunii. Acest lucru este firesc deoarece, pentru a atinge culmile succesului, este de ajutor să te bucuri de simpatia altora.

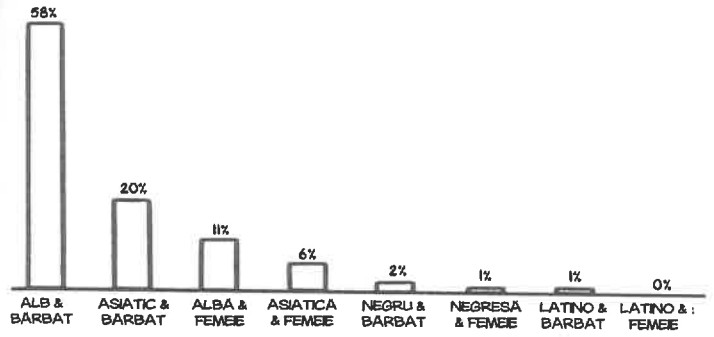
Dar oamenii bogați nu vor dezarma în mod unilateral. La fel ca oricine altcineva, cei din top 0,1% se vor folosi de resursele și talentele lor pentru a se asigura că firma lor are un avantaj asupra altora, că odraslele lor au un avantaj asupra altora, chiar dacă aceasta ar însemna să închidă ochii la externalități (standarde de mediu, abuzul de poziție dominantă, evitarea impozitelor, depresia adolescenților). Cu toții vrem ce este cel mai bun pentru copiii noștri, iar sistemul nostru ne oferă opțiunea de a cumpăra o educație mai bună, de a plăti pentru o dezvoltare culturală mai bună și de a asigura mai multe oportunități odraslelor noastre. Aproape toată lumea este preocupată de sănătatea pe termen lung a societății noastre, dar mai întâi ne concentrăm asupra noastră și a sănătății noastre.

A combina talentul cu norocul este periculos. Potrivit principiului lui Pareto, chiar dacă competența este distribuită uniform, 80% din efecte emană din 20% din cauze. Pe măsură ce îmbătrânesc, sunt impresionat de rolul mare pe care l-a jucat norocul în viața mea - să te naști în locul potrivit, la momentul potrivit - și de faptul că l-am confundat, în cea mai mare parte, cu talentul. A ajunge la maturitatea profesională ca bărbat alb în anii 1990 a fost cel mai mare arbitraj economic din istorie. Astăzi, cei cu vârste cuprinse între 54 și 70 de ani observă o creștere în medie a indicelui Dow Jones cu 445% față de perioada în care aveau 25-40 de ani, primii lor ani de muncă. Pentru alte vârste s-a dublat, în cel mai bun caz.

Creșterea înseamnă mai multe oportunități - care au fost rezervate unui anumit segment demografic (vezi mai sus: bărbați albi). În anii 1990, în San Francisco, între 33 și 44 de ani, am obținut peste 1 miliard de dolari din startupurile mele și campaniile activiste. Nu auzisem nici măcar de o singură femeie sau de o persoană de culoare sub 40 de ani care să fi făcut mai mult de 10 milioane de dolari.

Și părea un lucru normal. Chiar și în ziua de azi, bărbații albi dețin 65% din funcțiile alese, în pofida faptului că reprezintă 31% din populație.[24] 80% din capitaliștii de risc - paznicii economiei antreprenoriale - sunt bărbați, iar majoritatea sunt albi. Mai e de mirare că și directorii executivi - fondatori, de la Bill și Steve la Bezos și Zuck - sunt într-o proporție covârșitoare bărbați albi?

PROPORȚIA CAPITALIȘTILOR DE RISC
2018



SURSA: RICHARD KERBY.

Problema spinoasă legată de meritocrație – sau de ceea ce credem noi că este meritocrația – este că noi credem că miliardarii sunt îndreptățiți să trăiască într-un asemenea sistem și că trebuie să-i idolatrizăm. Idolatria cu care îi înconjurăm pe inovatori îi face să ignore avantajele structurale și norocul care stau în spatele succesului lor. Iar pe noi ne face să credem, în mod eronat, că ceea ce ne desparte de ei sunt doar câteva împrejurări fericite. 60% dintre americani cred că sistemul economic îi avantajează în mod nedrept pe cei bogați[25] – dar, așa cum arată John Oliver, noi tolerăm această situație deoarece ne spunem: „Văd foarte bine că jocul este măsluit, dar asta mă va face să mă simt și mai bine atunci când voi câștiga".[26] Apoi ne mirăm că veteranii urinează în Market Street și că 18% dintre copii trăiesc în familii care nu-și pot asigura hrana necesară.[27]

Cu cât sunt mai mari diferențele economice dintre noi, cu atât vom fi mai înclinați să credem că suntem diferiți și în ce privește aspecte fundamentale. În vremurile caracterizate de mari inegalități de venit, comportamentul altruist slăbește. Bogații sunt mai generoși în perioadele în care inegalitățile de venit sunt mai mici și mai puțin generoși atunci când aceste inegalități devin mai pronunțate. Michael Lewis scrie: „Problema este generată de inegalitatea în sine: ea declanșează o reacție chimică în cei câțiva privilegiați. Le distorsionează gândirea. Îi face să le pese mai degrabă de ei înșiși decât de alții și să devină incapabili de a cultiva pe deplin sentimentele morale ce caracterizează un cetățean decent".[28] Privilegiatul se uită în oglindă și vede noblețe. Oamenii care au succes în plan financiar ajung să creadă că aceia care livrează alimente cu 14 dolari pe oră sau fac curat la metrou își merită soarta economică. Ei nu sunt atât de inteligenți, de buni sau de *merituoși* ca noi, ceilalți.

Mai mult decât atât, cei care nu sunt binecuvântați cu noroc sau circumstanțe favorabile aud acest mesaj clar și răspicat. Lipsa de succes economic este vina lor. Acesta este tărâmul tuturor oportunităților, unde fiecare poate să ajungă cineva. Așadar, ce ne spune acest lucru despre cei care nu reușesc?

Când îi punem pe cei din top 0,1 % pe un piedestal, îi privăm pe profesori, asistenții sociali, șoferii de autobuz și fermieri de respectul pe care li-l datorăm. Le spunem că nu sunt atât de însemnați, că au eșuat. Că dezavantajele economice cu care se confruntă, oricare ar fi ele, sunt defectul lor, un fel de drept dobândit prin naștere chiar. Acesta nu este capitalism, este un sistem de castă – și rezultatul inevitabil al nepotismului, care presupune ca aceste mituri să întărească puterea celor aflați în top 0,1%.

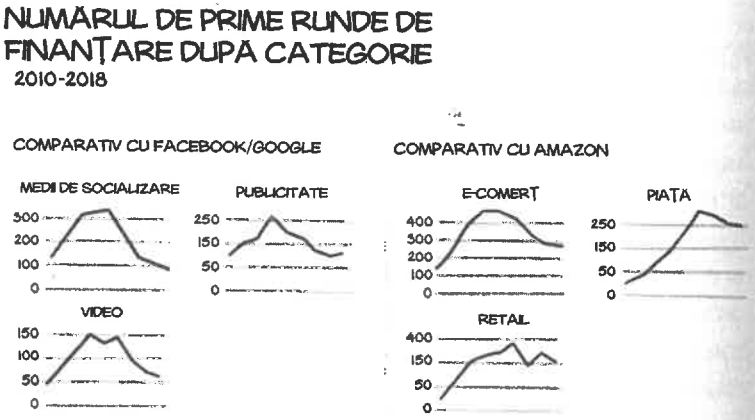
Acesta este motivul pentru care avem nevoie de un guvern, pentru a se opune naturii umane, pentru a asigura un echilibru între judecata rapidă și egoism, pe de o parte, și analiza aprofundată și comunitate, pe de altă parte. Nu trebuie să-i transformăm în idoli pe cei bogați pentru a încuraja spiritul întreprinzător. Bogăția și succesul sunt motivații suficiente. Noi nu îi prezentăm pe miliardari ca pe niște eroi pentru că au nevoie de un marketing mai bun. Îi prezentăm astfel pentru a ascunde adevărul – că, deși inovațiile și munca grea sunt încă prezente, o parte tot mai mare din câștiguri nu merge la inovatori, ci la proprietari.

CORPORAȚIILE SUNT ȘI ELE OAMENI (BOGAȚI)

Ce se întâmplă la nivelul individual, se întâmplă și la nivelul corporatist. La fel cum noi am înclinat Codul Fiscal în favoarea clasei acționarilor, marile corporații au cooptat agențiile guvernamentale care ar trebui să le limiteze puterea.

De ce este important acest lucru? Pentru că pune capăt inovației și creșterii locurilor de muncă. În timpul Administrației Carter, numărul de companii nou înființate zilnic era de două ori mai mare decât cel de azi.[29] Scutirea de taxe de 10 milioane de dolari nu a dat naștere unor noi companii, ci le-a distrus. În pieţele dominate de unul dintre Cei Patru, investitorii de capital de risc începători sunt din ce în ce mai dezinteresați să finanțeze o insectă care sfârșește prin a se lovi de parbrizul unui monopol.

Neamenințați de o competiție serioasă, alimentați cu un capital ieftin aproape infinit și bucurându-se de puterea unui volant de a dobândi avantaje în orice industrie intră, domeniul big tech nu mai este motivat să inoveze. El are o oportunitate-mult mai eficientă de a face profit: exploatarea.



SURSA: ANALIZA FACUTĂ PE BLOGUL LUI TOM TUNGUZ.

Economia de exploatare

În ultimul deceniu am trecut de la o economie de inovare la una de exploatare. Inovația este periculoasă și impredictibilă.

Ea schimbă dinamica pieței și creează oportunități pentru jucători noi și agili de a fura acțiuni de la jucătorii consacrați. Niciuna dintre aceste posibilități nu este pe placul unui lider de piață consacrat. De ce ar trebui Apple să „Gândească Diferit", când felul în care gândește în prezent a adus acționarilor săi peste un trilion de dolari în ultimele 12 luni (până în august 2020)?

Firmele care au sporit valoarea acționariatului cu sute de miliarde de dolari într-un timp scurt au profitat de incapacitatea guvernului nostru, și a instinctelor noastre, de a ține pasul cu tehnologia. De partea cealaltă a miliardelor încasate de tot mai puțini de pe urma mediilor de socializare, comerțului, aplicațiilor pentru curse împărțite sunt milioane de adolescenți deprimați, interferări cu alegerile și o diminuare a demnității muncii (lipsa asigurării de sănătate și a compensației pentru salariul sub-minim).

Firmele dominante exploatează tot ce ating, începând cu propriii muncitori. Pandemia a scos la iveală atitudinea Amazonului față de muncitorii săi „esențiali" de la depozite. Muncitorii au încetat lucrul, au început să adune semnături pentru o petiție și s-au plâns șefilor lor de riscurile legate de COVID-19 și condițiile necorespunzătoare de muncă. Drept răspuns, Amazon... l-a concediat pe muncitorul de la centrul de distribuție care a organizat greva.[30]

Uber a reușit să descopere cum poate să desfășoare o afacere care presupune numeroase dotări fără dotări. În schimb, pune responsabilitatea cumpărării și întreținerii dotărilor pe umerii partenerilor șoferi, pe care evită din răsputeri să-i clasifice ca angajați, pentru a nu fi nevoit să le furnizeze asigurare de sănătate sau să le plătească salariul minim. California Assembly Bill 5 (AB5) extinde statutul de angajați la muncitorii gig pentru că, ei bine, aceștia sunt angajați. În replică, indus-

tria gig a redactat Proposition 22*, care urmează a fi votată în noiembrie. Legea, după cum bănuiți, suspendă AB5 și creează o clasificare nouă, mai puțin costisitoare. Campania „Nu pentru 22" a adunat 811 000 de dolari, cea mai mare parte de la sindicate. „Da pentru 22" a strâns... 110 milioane de dolari.[31]

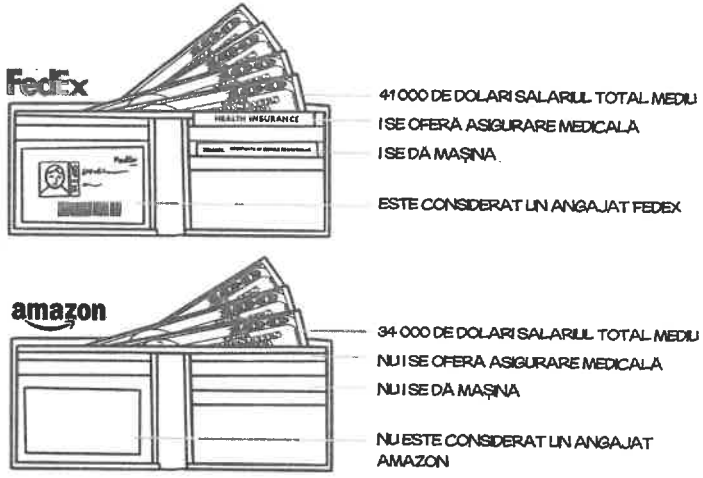
Modelul Uber este strălucit, dar absurd. Imaginați-vă că United Airlines le-ar fi spus echipajelor lor de zbor că, dacă voiau să facă în acea zi cursa de la JFK la LAX, vor trebui să finanțeze avionul, să-i facă plinul, să asigure gustări pasagerilor și numai după aceea să primească o parte din câștig. Unii ar spune că este pur și simplu modelul francizei. Majoritatea francizelor plătesc 4-8% părintelui – Uber ia 20%.

Dacă a existat vreo îndoială că afacerea Uber nu poate funcționa într-o lume în care șoferii săi câștigă salariul minim, aceasta a dispărut în august [2020], când compania a recunoscut că va trebui să-și limiteze afacerea la zonele urbane mai dense, dacă i se va cere să-și clasifice „partenerii săi șoferi" drept ceea ce sunt: angajați.[32]

Cele mai mari companii își obțin din ce în ce mai mult profitul din exploatarea unei alte ținte fertile – propriii consumatori. Nu există în acest scop o aplicație gratuită pentru rețelele de socializare. În schimb, companiile folosesc din ce în ce mai mult algoritmi pentru a profita de slăbiciunile noastre ca specie. Majoritatea bolilor și greutăților noastre ca specie sunt cauzate de penurie: prea puțin/e sare, zahăr, grăsimi, aprobare, siguranță, oportunități de împerechere. Drept urmare, când găsim aceste lucruri, creierul nostru produce recompensa ultimă, hormonul plăcerii, dopamina. Iar acest lucru are o logică: natura răsplătește comportamentele care asigură supraviețuirea și perpetuarea speciei.

* La 3 noiembrie 2020, alegătorii din California au votat Proposition 22, o inițiativă susținută de Uber, Lyft și DoorDash care îi definește în mod legal drept contractanți independenți pe șoferii care lucrează în livrări și ride-hailing pe bază de aplicații (n.t.).

BENEFICII PENTRU ȘOFERII DIN LIVRARI


FedEx
41 000 DE DOLARI SALARIUL TOTAL MEDIU
I SE OFERĂ ASIGURARE MEDICALĂ
I SE DĂ MAȘINA
ESTE CONSIDERAT UN ANGAJAT FEDEX
amazon
34 000 DE DOLARI SALARIUL TOTAL MEDIU
NU I SE OFERĂ ASIGURARE MEDICALĂ
NU I SE DĂ MAȘINA
NU ESTE CONSIDERAT UN ANGAJAT AMAZON

SURSA: GLASSDOOR.

SUPRAABUNDENȚA

Linia de asamblare, puterea de procesare și Amazon Prime nu numai că au atins pragurile minime pentru supraviețuire, dar au creat o nouă amenințare la adresa speciei noastre: supraabundența. Diabetul, inegalitatea venitului și știrile false – toate sunt rezultatul credinței că mai mult înseamnă mai bine.

Supraviețuirea, perpetuarea și consumul ar trebui să aibă ca rezultat o generație nouă care este mai inteligentă, mai rapidă și mai puternică. Lucrurile au început să scape de sub control atunci când procesul economic de inovare a devenit mai rapid decât instinctele noastre. De-a lungul istoriei, oamenii s-au implicat în activități care au semnale naturale de oprire – nu mai sunt mere în pom, nu mai este bere în butoi, sfârșitul

capitolului, sfârșitul creditelor. Platformele, inclusiv Facebook, Instagram și Netflix, au eradicat în mod sistematic semnalele de oprire – la fel ca la cazinouri, care nu au în mod deliberat unghiuri drepte, ci doar un spațiu continuu pentru a te face să te miști prin el, către următorul pariu. Netflix a devenit un spectacol continuu; TikTok, un video continuu.

Progresul tehnologic, urmărind calibrarea instinctelor noastre, culminează într-o scrolare interminabilă. Suntem incapabili să găsim butonul de oprire. Spre deosebire de părinții și bunicii noștri, pentru care eliberarea dopaminei presupunea sacrificiu, devotament sau ambiție, la noi ea are loc în cele 4, 3, 2 secunde în care stăm nemișcați, așteptând să înceapă cel de-al cincilea episod din *Killing Eve*. Sunt tot mai multe fotografii prelucrate, mai multă pornografie, mai multe încasări, mai mult profit, mai multă dopa... mai mult timp în care nu suntem deranjați de nevoia de a ne implica în... viață.

Eliminarea barierelor este doar începutul. Adăugarea unor stimulente superficiale, cunoscută ca gamificare, este pasul următor. Ultima industrie care a descoperit această formă specială de drog digital este cea a platformelor comerciale online (*online trading platforms* – OTP-uri). Cum arată scrolarea continuă pe o platformă comercială? Descărcați Robinhood (pe riscul vostru):

- Ploaie de confetti pentru a sărbători tranzacțiile
- Interfață candy crush viu colorată
- Gamificare: utilizatorii pot să atingă ecranul până la 1 000 de ori pe zi pentru a-și îmbunătăți poziția pe lista de așteptare pentru funcția de gestionare a fondurilor aplicației Robinhood (în esență un cont curent cu o rată a dobânzii mare pe aplicație)[33]

Ca urmare a acestei variații a parametrilor, depresia la adolescenți și haosul social au atins cote alarmante.[34] Ne aflăm într-un Supermarine Spitfire, accelerând în fiecare zi, sperând că fuzelajul va ține, căci ne apropiem de bariera sunetului – transferând 31 de seriale din *The Simpsons*, jocuri video realiste, pornografie tot mai extremă și mai ușor de accesat, vizionare de înaltă definiție și în timp real a petrecerii la care fiica ta de 15 ani nu a fost invitată; algoritmi folosiți de mediile de socializare pentru a alimenta furia în detrimentul veridicității, o aprobare imediată a marjei pentru o strategie *bull put spread*.

Am văzut costul ultim al acestei manipulări în iunie 2020, când Alex Kearns, un tânăr de 20 de ani din Naperville, Illinois, s-a sinucis. Alex era interesat de piață și a început să comercializeze acțiuni pe Robinhood. Apoi, încurajat, fără îndoială, de cât de ușor era procesul pe Robinhood, a început să tranzacționeze opțiuni. Apoi, neînțelegând regulile complexe ale acestei afaceri dubioase, a crezut că a pierdut 730 000 de dolari. Nevăzând nicio cale de ieșire, Alex și-a luat viața.

Utilizatorii Robinhood sunt de regulă tineri (32% dintre vizitatori au vârste cuprinse între 25 și 34 de ani). Firma a raportat 3 milioane de conturi noi în primul trimestru din 2020. Jumătate dintre aceștia erau la primele tranzacții.[35] În plus, în condițiile în care Vegasul și pariurile sportive au fost închise în primele luni ale pandemiei, OTP-urile au devenit locurile în care dependența de jocuri putea să prindă rădăcini – un centru de reabilitare în care sponsorul tău este un dealer. Câte dintre acele cecuri de stimulare financiară în valoare de 2 000 de dolari au fost adunate și au ajuns direct la OTP-uri?

Obligația de a-i proteja pe copii împotriva dependenței de device-uri cade în bună măsură în sarcina părinților – asta presupune să limitezi (drastic) folosirea device-urilor de către

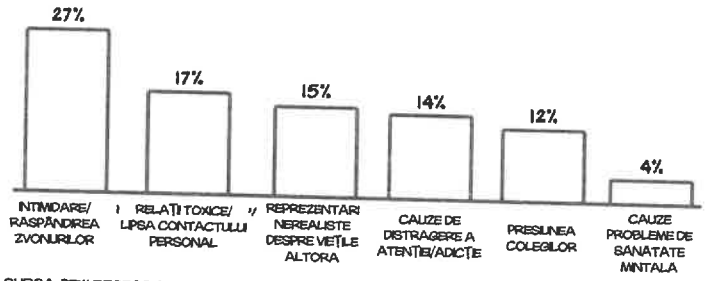
copiii tăi și să-i convingi și pe alți părinți de la școală să facă același lucru cu copiii lor, pentru ca odraslele să nu se simtă persecutate. Este un proces dificil, dar trebuie făcut. Un „post electronic", probabil pentru întreaga familie, poate permite sistemului nervos să se reseteze. Coborârea pragului dopaminei îți permite să te simți mulțumit cu o cantitate mai mică de plăcere.

Amenințarea adicției a încetinit ritmul vieții familiei mele. Comportamentul unuia dintre fiii noștri ne-a făcut să ne gândim că este dependent de device-uri. Este îngrozitor. Tot ceea ce spune, plănuiește și face are ca țintă doza de dopamină care-l așteaptă pe iPad-ul lui. Eu și soția mea facem ceea ce majoritatea părinților fac – citim, căutăm ajutor din afară, îi limităm accesul. Dar, mai mult decât orice altceva, încercăm să încetinim ritmul. Petrecem mai mult timp cu el, în special în aer liber sau cu cărțile. Seara stăm cu toții în pat și îi povestim despre cum a ajuns bunicul său scafandru în Marina Regală. Se pare că merge.

Mă uit la Alex Kearns și îl văd pe fiul meu. Un tocilar entuziasmat, fascinat de piețe și căutând doze de dopamină. Nu-mi pot imagina suferința familiei sale. Nu-mi pot imagina cum am ajuns să lăsăm banii și inovația să ne facă să uităm de bunul cel mai de preț, copiii noștri. Rata sinuciderii a crescut cu 56% într-un deceniu.[36] La fetele între 10 și 14 ani, episoadele de autoagresiune s-au triplat în perioada 2009-2015.[37] Adolescenții care petrec pe rețelele de socializare mai mult de cinci ore pe zi au de două ori mai multe șanse să fie deprimați decât cei care le frecventează mai puțin de o oră.[38]

Ne mai mirăm că Tim Cook nu vrea ca nepotul său să fie pe mediile de socializare? Dacă nu ar fi Tim Cook, ar spune și că nu vrea ca nepotul său să aibă un iPad?

PRINCIPALELE MOTIVE ALE EFECTELOR NEGATIVE PRODUSE DE MEDIILE DE SOCIALIZARE ASUPRA TINERILOR DIN SUA



SURSA: PEW RESEARCH CENTER, 2008.

Guvernul trebuie luat în serios

Am beneficiat foarte mult de pe urma piețelor private. Libertatea de a-mi urma optimismul, ceva talent nativ combinat cu foarte mult noroc și foarte multă muncă au generat un set de experiențe profesionale și o securitate economică la care părinții mei nu puteau decât să viseze. În același timp, guvernul mi-a dat mai mult. Universitatea California a fost esențială, la fel școala primară și liceul, ambele de stat. La fel a fost și supremația legii, care a asigurat siguranța afacerile noastre și respectarea prevederilor contractuale. Și tot astfel a fost și infrastructura digitală și fizică finanțată de guvern pe care erau construite acele afaceri.

Guvernul – asemenea întreprinderilor private – poate fi incapabil și ineficient. Dar, așa cum arată Daniel Markowits, profesor de drept la Universitatea Yale și autor al *The Meritocracy Trap*, guvernul poate fi incredibil de *eficient*. O familie cu un venit anual de 60 000 de dolari plătește taxe în valoare de aproximativ 10 000 de dolari. În schimb, familia primește drumuri,

școli de stat, protecția mediului, apărare națională, pompieri și poliție – încercați să concepeți toate acestea ca pe un pachet de servicii private și vedeți cât vă costă. Aceeași familie plătește probabil 3 000 de dolari la Comcast Corporation pentru cablu, internet și mobil. Cablul nu este bun de nimic, iar vitezele internetului în Statele Unite sunt inferioare în comparație cu cele din alte state avansate. Cu alte cuvinte, guvernul poate fi foarte eficient când lucrăm împreună.[39]

Dar, de-a lungul vieții mele, a devenit la modă să denigrezi guvernul, să negi contribuțiile sale la binele națiunii. La început, în timpul revoluției Reagan, guvernul era un dușman, o forță represivă care trebuia învinsă. Apoi am încetat și să-i mai acordăm respectul cuvenit unui adversar. În 2016, alegerea unei vedete de *reality-show* în funcția de președinte a fost punctul culminant al unui curent foarte vechi. Noi echivalăm guvernul cu un produs al divertismentului. Asemenea NFL, dar mult mai periculos și la dispoziție pe tot parcursul anului. Ținem fie cu Echipa Roșie, fie cu Echipa Albastră și apoi privim cum echipele noastre își dau reciproc Parkinson.

Disprețul nostru față de guvern a devenit o strategie pentru relații de investiții. Pe 20 august, firma de software Palantir a trimis documente financiare investitorilor săi în avans față de planificata sa IPO. În acestea, compania afirmă că legăturile sale puternice cu contractanții de stat au reprezentat o oportunitate, citând „eșecurile sistematice ale instituțiilor guvernamentale de a asigura sectorul public".[40]

„Noi credem că slaba performanță și pierderea legitimității de către multe dintre aceste instituții nu vor face decât să sporească viteza cu care ele trebuie să se schimbe", spunea firma... susținută de Peter Thiel, cel care a susținut și Facebook, compania care a contribuit mai mult decât oricare alta la acea „pierdere a legitimității".

Gândiți-vă la acel lucru. Numai big tech-ul este suficient de arogant pentru a-i asigura pe investitori că cel mai mare client al său va cumpăra mai mult deoarece este îngrozitor de incompetent. Imaginați-vă că Accenture le spune investitorilor că întrevede o cerere crescândă pentru serviciile sale pentru că America corporatistă este pur și simplu stupidă. Este adevărat că guvernul federal nu și-a demonstrat competența financiară. În 2020, Statele Unite vor cheltui cu o treime mai mult decât colectează (4,8 trilioane de dolari versus 3,7 trilioane de dolari).[41] Cu toate acestea, potrivit documentelor sale destinate investitorilor, Palantir a înregistrat pierderi de 580 de milioane de dolari la venituri de 743 de milioane de dolari, ceea ce înseamnă că a cheltuit 1,32 miliarde de dolari sau cu *două* treimi mai mult decât a dobândit.

Poate că Unchiul Sam ar trebui să ofere consiliere firmei Palantir.

PRIMEȘTI LUCRUL PENTRU CARE AI PLĂTIT

Lipsa noastră de respect ne influențează prioritățile fiscale și face ca înlăturarea guvernului să fie o profeție autoîmplinită. Nu-i plătim suficient pe profesori, școlile noastre suferă și ne pierdem respectul pentru școlile de stat. Nu-i plătim suficient pe oamenii de știință și pe cercetătorii din instituțiile de stat (și nu le dăm ascultare celor pe care-i angajăm) și, ca urmare, cei mai buni și mai străluciți dintre aceștia merg la Amazon sau la Google. Apoi cerem DOJ și FTC să țină sub control acești titani corporatiști, dar le legăm mâinile, alocând o mică parte din resursele pe care le mobilizează companiile private. Amazon are mai mulți lobbyști cu normă întreagă în DC decât senatorii în exercițiu din Statelor Unite.

KITURI DE TESTARE

Disprețul nostru față de guvern a alimentat pandemia. Cea mai bogată țară din istorie, și nu suntem în stare de luni întregi să producem un kit de testare funcțional pentru coronavirus. Oamenii de știință au fost împiedicați să participe, iar partizanatul a întunecat rațiunea. Echipa Albastră urăște Echipa Roșie deoarece aceasta încalcă libertatea și amenință economia din cauza a ceva ce nu a afectat pe niciunul dintre cunoscuții săi. Apoi, când virusul ne-a invadat, am conceput în grabă un plan de salvare economică plin de defecte. Guvernatorii-roșii și președinții-albaștri ai universităților au preferat politica și banii în locul sănătății națiunii și au redeschis economia prea devreme.

DESPRE BUNĂTATEA MILIARDARILOR

Dacă vrem un guvern mai bun, nu trebuie să mai trimitem elevi de clasa a VIII-a la NFL. Idolatrizând bogații, am ajuns să fim convinși că avem nevoie de un „om de afaceri" care să „facă ordine" la Washington. Dar a conduce o afacere nu este același lucru cu a exercita o funcție politică, iar cei mai buni președinți ai noștri au fost, în mod nesurprinzător, politicieni. Urmați de lideri militari. Președinții care s-au ocupat în principal de afaceri înainte de a ajunge la Casa Albă (Harding, Coolidge, Trump) au avut, în mod clar, mult mai puțin succes.

Există mai multe explicații pentru aceasta. Una este că afacerile ne învață să ne uităm întotdeauna după avantaj, să nu dăm nimic fără a primi mai mult în schimb. Aceasta este antiteza guvernării (și a serviciului guvernamental), al cărui scop este să contribuie la binele națiunii, fără a primi ceva în schimb.

Nu trebuie să ne bazăm pe miliardari în ce privește salvarea noastră. Când casa ta este în flăcări și vecinul tău bogat vine cu un furtun mai bun pentru a stinge incendiul, asta nu înseamnă că avem nevoie de mai mulți bogătași în cartier. Înseamnă că trebuie să finanțăm stația de pompieri.

Filantropia este o activitate pe care nu poți să contezi sau să o tragi la răspundere în aceeași măsură, și nu se dezvoltă bine. Și cu toate astea, în pandemie, așteptăm să ne spună Bill Gates ce să facem, în condițiile în care Dr. Fauci a fost băgat într-un con de umbră. Îl așteptăm pe Tim Cook să ne aducă măști, pe Elon Musk să ne furnizeze ventilatoare, pe Jeff Bezos să ne vaccineze, pentru că FEMA* și CDC** nu o fac.

TRUCUL CIUDAT AL DEMOCRAȚIEI

Cum putem întări ceea ce controlăm, guvernul nostru?

Ceea ce am învățat pe parcursul Administrației Trump și în special în perioada pandemiei este că, într-un guvern slab, oficialii aleși au mai multă putere decât instituțiile. În mod ironic, disprețul nostru față de politicieni le-a întărit autoritatea, deoarece i-am lăsat să golească instituțiile menite să asigure o contragreutate pe termen lung. I-am lăsat pe *aceștia* să ne țină pe *noi* sub control.

Oamenii nu se pricep prea bine să facă planuri pe mai mulți ani înainte, în masă. Noi vrem reduceri de taxe, chiar în momentul acesta, în detrimentul unui mediu mai curat pentru copiii noștri, în următoarele decenii. Capitulăm în fața dorinței noastre de satisfacție imediată.[42]

Democrația pură este populism (*demos* este termenul grec antic pentru „cetățeni de rând"). *Inovația* este reprezentată de instituțiile care încetinesc democrația și o filtrează prin legislatură, tribunale și agenții. Mass-media, la rândul său,

* FEMA este acronimul pentru *Federal Emergency Management Agency* – Agenția Federală pentru Managementul Situațiilor de Urgență (n.t.).

** CDC este acronimul pentru *Centers for Disease Control and Prevention* – Centrul pentru Prevenirea și Controlul Bolilor (n.t.).

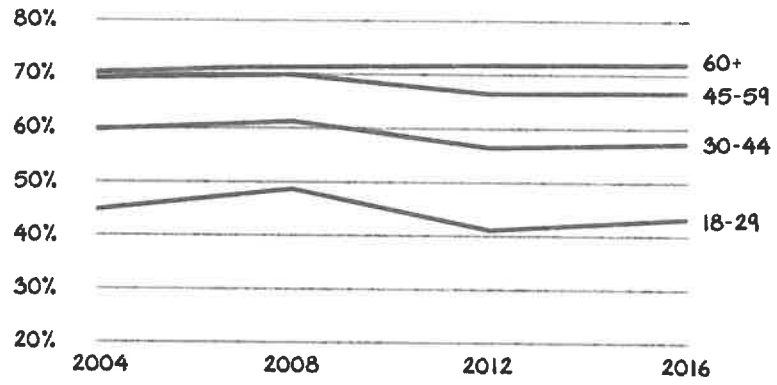
este menită să aibă un efect de contrapondere – oameni specializați într-un domeniu care pot să spună: „Haideți să analizăm problema, înainte de a-i refuza pe imigranții din anumite țări, de a scoate urșii grizzly de pe listele cu specii în pericol, de a mai adăuga o chestiune legată de cetățenie la recensământ sau de a restricționa accesul la măsurile de contracepție, pentru că cei aflați la putere în acel moment au decis că este o idee bună".

SĂ VOTĂM

Cel mai important lucru pe care-l putem face este totodată și cel mai ușor. Să votăm. Să votăm la alegerile generale. Să votăm la alegerile locale. Pentru că politicienii aleși sunt cei care definesc guvernarea chiar în momentul de față, și ei reacționează la statisticile populației votante. Nu contează atât de mult pentru cine votezi, cât dacă votezi. Ideea este să semnalezi că meriți atenția politicianului. Vreți să știți de ce avem un sistem care este proiectat să transfere avuția de la cei tineri la cei în vârstă? Pentru că aceștia din urmă votează. Probabilitatea de a vota în cazul celor de peste 65 de ani este dublă față de cea a tinerilor sub 30 de ani. Iar *demo* din *democrație* funcționează... prea bine. Politicienii sunt mai înclinați să se îngrijească chiar și de vârstnicii care nu au votat pentru ei. Pentru că acestea sunt voturi pe care le câștigă. Vreți să știți de cine nu le pasă politicienilor? De toți cei care nu votează (sau nu donează sume mari de bani).

Eu cred că trebuie să-i alegem pe cei care cred în guvern, înțeleg amenințarea pe care o reprezintă puterea privată concentrată și respectă știința. Un electorat mai larg va însemna că politicienii aleși vor răspunde la nevoile unei comunități mai largi.

PREZENȚA LA VOT ÎN SUA



SURSA: UNITED STATES ELECTION PROJECT.

Guvernul are sarcina de a împiedica tragediile care se abat asupra cetățenilor, ca să zicem așa. Acum, când scriu aceste rânduri, în august 2020, responsabilitatea imediată a guvernului este să ne conducă prin și dincolo de această pandemie. Mă îndoiesc că această misiune se va fi schimbat atunci când cartea de față va merge la tipar. Istoria pașilor greșiți și a șanselor ratate în această pandemie este deprimant de lungă, dar jocul găsirii țapului ispășitor aparține istoricilor, nu liderilor serioși. Ne confruntăm cu o catastrofă economică și am risipit deja cea mai mare parte din cele 3 trilioane de dolari fără să o mișcăm din loc.

Trebuie să protejăm oamenii, nu companiile. În opinia mea, ar fi trebuit să urmăm modelul german. Prin programul lor Kurzarbeit, angajatorii pot să-i trimită în șomaj tehnic pe lucrători în timpul pandemiei, în vreme ce guvernul preia responsabilitatea pentru două treimi din salariul lucrătorului. Din

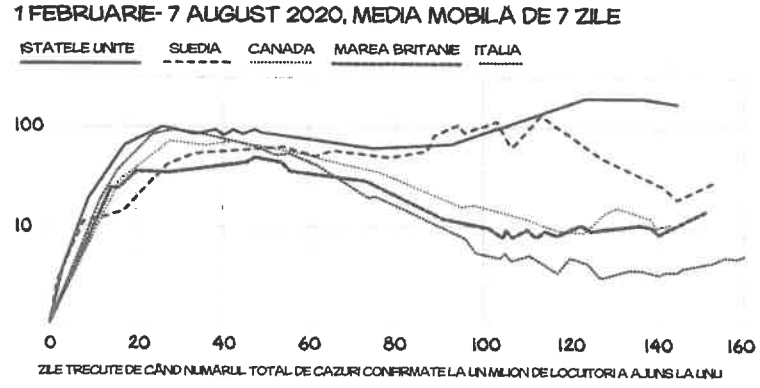
punct de vedere tehnic, lucrătorii rămân în continuare angajați, astfel că se pot întoarce ușor la lucru odată ce este muncă de făcut, dar nu sunt forțați în niciun fel să lucreze când este periculos. De fapt, guvernul spune: „Nu trebuie să-ți faci griji în privința mâncării. Ești în situația de a te putea distanța în siguranță, fără să-ți pui familia în pericol. Nu trebuie să iei decizii greșite pentru a-ți hrăni familia". Și nu există teamă.[43] Fericirea nu se raportează doar la ce ai, ci și la ce nu ai. Mai precis, este absența fricii. Absența temerii că nu vei fi în stare să-ți hrănești familia sau că o boală serioasă ar putea însemna faliment.

Alte țări europene au programe similare. În Spania, o angajată a declarat ziarului *The New York Times* că, mulțumită ajutorului primit de la stat, „am putut să stau liniștită acasă". În Irlanda, un organizator de evenimente a spus că, în condițiile în care statul îi plătește pe angajații săi care nu pot munci, „este o perioadă, în mod bizar, lipsită de stres". O angajată a putut chiar să finalizeze plata ratelor la casă, rămânând eligibilă pentru o ipotecă, deoarece din punct de vedere tehnic era încă angajată.[44]

Dacă toate acestea vă par costisitoare, gândiți-vă că America este încă zguduită de pandemie, în vreme ce în majoritatea țărilor din Europa și Asia viața s-a întors, în bună măsură, la normal. Sau așa am auzit noi. Nu putem vedea cu ochii noștri, pentru că țările din UE nu-i lasă să intre pe americani.

Când dai bani săracilor și muncitorilor, observi un efect imediat de multiplicare în economie – pentru că aceștia îi cheltuiesc. Ei cumpără alimente, plătesc chiria, își iau pantofi noi și își repară frigiderul defect. Iar consumatorii, nu guvernul, sunt cei mai în măsură să decidă ce companii trebuie să supraviețuiască în criză. Dacă credem în puterea piețelor, trebuie să punem banii în mâinile consumatorilor, nu al companiilor. Cecurile de 1 200 de dolari pe care guvernul le-a trimis la începutul pandemiei au fost un pas mic în direcția bună, dar noi suntem departe de pașii mici.

CAZURI ZILNICE NOI CONFIRMATE DE COVID-19 LA UN MILION DE LOCUITORI



SURSA: OUR WORLD IN DATA. NOTE: LOG SCALE.

Și vreau să fiu foarte clar: nu mă refer la ajutorul de șomaj, deși are și acesta un rol. Trebuie să avem grijă de oamenii care *nu pot* munci, iar ajutorul acordat în perioadele în care oamenii își pierd locul de muncă în mod neprevăzut reprezintă o parte importantă a plasei de siguranță. Dar a condiționa ajutorul de șomaj este în mod inutil disruptiv, atât pentru angajatori, cât și pentru angajați. Pentru cei mai mulți oameni, aceasta înseamnă pierderea asigurării de sănătate. Este nevoie de o administrație complexă, care, așa cum am văzut, clachează în fața unei cereri ridicate. Scopul este crearea de joburi care să reziste într-o economie postpandemică.

Cea mai mare parte a reacției noastre economice la pandemie ar fi trebuit să ia forma protecției acordate celor pe care această boală îi pune în pericol. Acolo unde se poate, luați cu

orice preț măsuri care să le asigure acestora un loc de muncă atunci când pandemia se va sfârși. Și trebuie să porniți de la oameni și să mergeți în sus. Nu trebuie să porniți de la acționari în jos. Acționarii sunt sortiți să piardă, așa merge capitalismul. Prioritățile sunt acestea: protejați oamenii, nu locurile de muncă. Protejați locurile de muncă, nu corporațiile. Protejați corporațiile, nu acționarii. Sfârșitul listei.

SĂ INTRE ÎN ACȚIUNE ARMATA CORONA

Și trebuie să atacăm virusul. Izolarea populației este opțiunea nucleară – distanțarea socială și masca sunt protecții necesare împotriva unui inamic care avansează. Epidemiile fie dispar singure (iar asta va ucide probabil milioane de oameni dacă o lăsăm să se epuizeze de la sine), fie sunt învinse prin măsuri de izolare agresive. Coreea de Sud chiar a publicat în acest sens un manual.[45]

Formula dovedită pentru aplatizarea curbei fără a pune economia din nou în comă indusă este simplă: testare, detectare și izolare. Adică, avem nevoie de testarea cât mai multor persoane, urmată de o identificare rapidă și izolarea temporară a tuturor celor care au venit în contact cu persoanele infectate. Într-o țară mare ca a noastră, unde virusul este foarte răspândit, e nevoie de o armată pentru a face acest lucru. Estimările variază, dar avem nevoie de circa 180 000 de oameni care să se ocupe de identificarea persoanelor de contact. Din fericire, avem o armată gata pregătită.

Recent, absolvenții de liceu se confruntă cu o situație neplăcută, cea mai rea piață de forță de muncă din istoria modernă sau o platformă de streaming video numită Colegiul în Perioada Coronavirusului. Ar trebui să-i punem să lucreze în Armata Corona, o organizație în lunga tradiție a voluntariatului tinerilor, de la misionarii mormoni la Teach for America și Peace Corps, însă una axată pe criza actuală. O armată alcătuită din voluntari între 18 și 24 de ani, pregătiți și echipați pentru a se lupta cu virusul – și a-și remodela traiectoria propriilor lor vieți.

Principala sarcină a Armatei ar fi identificarea persoanelor de contact: intervievarea persoanelor infectate, evaluarea naturii contactelor lor și identificarea celor pentru care există riscul infectării. Membrii Armatei ar lucra, de asemenea, în centrele de testare din țară și i-ar ajuta pe cei care trebuie să stea izolați, asigurându-le tot ce au nevoie, de la mâncare până la sprijin emoțional. Organizația Armata Corona le-ar plăti cheltuielile și un salariu modest, să zicem 2 500 de dolari pe lună. Cei care ar lucra cel puțin șase luni ar primi credit pentru taxele școlare.

În afara beneficiilor care s-ar acumula pentru cei care fac munca de voluntariat și rolul pe care aceștia l-ar avea în combaterea virusului, cred că țara ar beneficia de un dividend mult mai mare. Un program de voluntariat ca acesta ar putea fi de ajutor la stabilirea unei legături între grupările partizane. Gândiți-vă că între 1965 și 1975 mai mult de două treimi dintre membrii Congresului și-au slujit țara în uniformă. Realizările legislative importante din acei ani s-au datorat unor lideri care împărtășeau acea legătură, mai puternică decât cea politică sau de partid. Azi, mai puțin de 20% au această legătură. Armata și viitoarele programe de voluntariat național pot reanima superputerea noastră: cooperarea.

Activitatea Armatei nu va fi lipsită de riscuri. Dar noi trimitem tineri pe front nu pentru că sunt imuni la gloanțe, ci pentru că cineva trebuie să meargă. Iar tinerii adulți par să fie mai puțin supuși riscului de a face o formă gravă de COVID-19 sau de a muri din cauza acestei boli decât cei în vârstă. Cei din Armată vor fi testați în mod regulat și, dacă sunt infectați, vor

avea șanse substanțial mai mari nu numai de a se însănătoși, dar și de a dezvolta anticorpi.

O Armată Corona nu va fi ieftină: 180 000 de membri la, estimez eu, 60 000 de dolari fiecare pentru plată, pregătire și sprijin vor costa aproape 11 miliarde de dolari. Guvernul va găsi, fără îndoială, o cale de a dubla acest cost. Dar aceasta este doar o eroare de rotunjire la sumele alocate pentru stimulare și șomaj până în prezent. O putem considera o garanție împotriva nevoii de un alt pachet de salvare de mai multe trilioane de dolari.

Mai mult decât atât, Armata Corona ar putea fi nucleul unei organizații naționale de voluntariat permanente. O oportunitate de a maturiza o generație de americani care ar putea sta umăr lângă umăr, considerându-se unii pe ceilalți americani, nu democrați sau republicani. Avem nevoie ca tinerii noștri să-și stabilească, din nou, rădăcinile în America.

RĂUFĂCĂTORII MARII AVUȚII

Rezolvarea crizei curente este doar începutul responsabilităților, desigur. Uitându-ne înainte, există două priorități care ar trebui să influențeze politicile noastre: restrângerea puterii private, în special cea deținută de big tech, și împuternicirea indivizilor.

Primul pas către restrângerea puterii private este să o elimini de la guvern. La modul ideal, ar trebui să reducem substanțial cantitatea de bani care ajunge din mediul privat în campaniile politice, deși Curtea Supremă a îngreunat acest lucru. Cu toate acestea, am putea măcar să întărim legile clare care există împotriva corupției deschise. Trebuie să luăm în serios legile referitoare la conflictul de interese. Când ești ales într-o funcție publică, trebuie să existe o transparență deplină în privința averii tale. A permite politicienilor să-și comercializeze acțiuni pe baza informațiilor pe care le dețin este un gest care subminează încrederea în instituțiile noastre. O cercetare despre acțiunile comercializate de senatori în anii 1990 arată că ei au bătut piața cu aproape 12% pe an – de două ori mai mult decât avantajul de care s-au bucurat corporatiștii.[46] În mai 2020, senatorul Richard Burr a avut acces la informații confidențiale despre gravitatea coronavirusului și apoi se pare că le-a folosit pentru a-și plănui comercializarea acțiunilor. Viitorii senatori nu ar trebui să fie tentați să se dedea la asemenea acțiuni de corupție. Totodată este un lucru aberant că nu le cerem candidaților la președinție să facă publice declarațiile lor de venituri sau că nu punem în aplicare interdicția constituțională referitoare la președinții care profită de funcția lor.

În afară de a-și face curat în propria bătătură, Congresul și Executivul trebuie să revigoreze limitele noastre de reglementare și antitrust, în special cu privire la big tech. Am vorbit despre acest lucru în Capitolul 2, așa că aici nu vreau decât să pun în evidență puterea acestor remedii. Reglementarea poate să fie eliberatoare. Eu nu cred că managerii de la fabrica GM *vor* să toarne mercur în râu. Dar de ce să dezarmăm în mod unilateral? Afacerile sunt un domeniu destul de dificil și fără a face din el un test zilnic de moralitate. Legile pentru protecția mediului ne ajută să facem ceea ce e corect.

Tot astfel, ne gândim la legile antitrust (dezmembrarea companiilor) ca la un fel de pedeapsă, când, de fapt, sunt o gură de oxigen. Când am desființat AT&T, am creat șapte firme care, împreună, valorau mai mult decât compania originară. Potrivit unei analize, o investiție în AT&T chiar înainte de desființarea ei, în 1983, a dus la o rată de creștere anuală de 18,5% pe parcursul anului 1995, în vreme ce piața mai largă a crescut cu 10% în aceeași perioadă. Una dintre companiile

desprinse, Southwestern Bell, a avut un succes atât de mare că a cumpărat ea însăși AT&T în 2005. În ce ne privește pe noi, ceilalți, care nu am fost suficient de norocoși să avem acțiuni AT&T în 1983, comparați inovațiile de pe parcursul celor douăzeci de ani anteriori desființării (formarea numărului cu tastele, apel în așteptare) cu cele de după (telefoane mobile, internet pentru consumatori și cea mai lungă piață bursieră ascendentă din istorie).

Dacă lăsăm deoparte noțiunea de constrângere antitrust ca judecată morală și luăm în considerare avantajele, multe dintre problemele ridicate de big tech – nu toate – ar fi fost rezolvate dacă aceste companii s-ar fi sfărâmat. Dacă despărțim Google și YouTube în companii separate, nu am genera competiție în mod direct. Dar la prima ședință a consiliului de administrație al noului YouTube despărțit, noua conducere ar decide să treacă la căutarea pe bază de text. De cealaltă parte a orașului, la prima ședință de consiliu a noului Google, firma va decide probabil să treacă la căutarea pe bază de video.

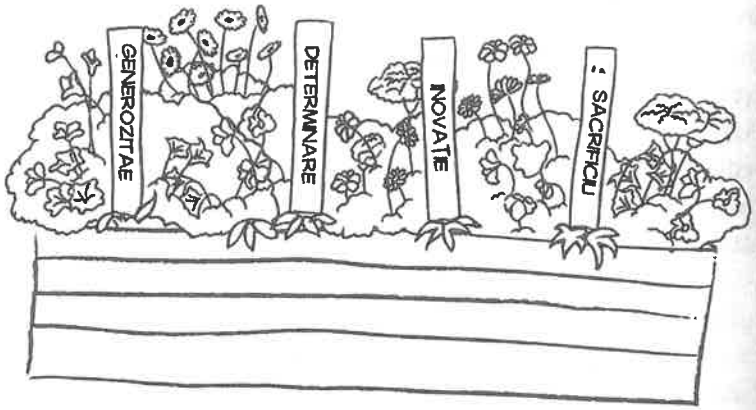
Competiția creează opțiuni. Ca monopol, de ce și-ar îmbunătăți YouTube conținutul referitor la copii, când nu există o platformă video rivală cu parapete mult mai eficiente? Unul dintre participanții la aceste ședințe ale administrației își va da seama că Procter & Gamble ar fi mult mai tentată să-și facă reclamă pe platforma lor video, dacă ei s-ar angaja să-i protejeze pe tinerii utilizatori. Iar Unilever ar fi mult mai înclinat să patroneze un motor de căutare care face în așa fel încât atunci când cineva introduce cuvintele „înlăturarea guvernului", primul rezultat să nu fie instrucțiuni despre cum să creezi o bombă artizanală, ci un formular pentru înregistrare la vot.

În ziua de azi, nu există decât preocuparea de a imagina algoritmi care să creeze mai multe clicuri și mai multă dependență, fără ca binele națiunii să fie luat vreun moment în calcul. Așadar, noi spargem companiile nu pentru că sunt rele, ci pentru că nu-și plătesc taxele, nu pentru că distrug joburile – ci pentru că noi suntem capitaliști și credem în competiție și inovație. Nu este o pedeapsă, ci o oxigenare tardivă a pieței care va genera miliarde, poate trilioane, în valoarea acțiunilor.

Ce trebuie să facem

Am început această carte cu câteva statistici despre războaie: cel de-al Doilea Război Mondial, un război marcat de sacrificiu, și bătălia împotriva COVID-19, o luptă dintre comportamentul egoist și un agent patogen. Se pare că pierdem această bătălie și poate și întregul război. Acest dușman microscopic a profitat de punctele slabe ale societății noastre. El omoară o mie de oameni zilnic – rata deceselor apropiindu-se, de multe ori, de cea din războaiele trecute. Ne-am mobilizat, într-un fel, dar nu destul de bine.

Cândva ne luptam pe mai multe fronturi – acasă și peste hotare, în plan tehnologic, industrial, agricol, politic și personal. În cel de-al Doilea Război Mondial, aproape o treime din legume erau recoltate din „grădinile Victoriei" amenajate în curțile oamenilor. Eleanore Roosevelt a înființat una pe peluza de la Casa Albă. Dar a predica societății despre bunăvoința nemotivată a miliardarilor nu este o rețetă pentru prosperitatea pe termen lung. Este ca și cum i-ai cere lui Pablo Escobar să finanțeze poliția.



În ciuda dificultăților financiare cumplite provocate de război, familiilor [americane] li s-a cerut să-și mobilizeze toate eforturile și să cumpere obligațiuni de război. Întreaga industrie auto a fost reutilată pentru a fabrica bombardiere și tancuri – timp de aproape trei ani nu a fost fabricată nici măcar o singură mașină nouă.[47] Chrysler a construit o uzină în suburbiile Detroitului, care a produs mai multe tancuri decât al Treilea Reich.[48] Și o întreagă generație de tineri a răspuns la chemarea la arme, dintre care 450 000 și-au găsit sfârșitul pe țărmurile din Normandia și în junglele din Luzon. Desigur, am plănuit să construim o armă magică: 120 000 de oameni au lucrat la Proiectul Manhattan pentru a descoperi un vaccin împotriva tiraniei. Dar am continuat să cultivăm grădinile Victoriei, să construim tancuri și să facem sacrificii în vreme ce așteptam ca Einstein și Oppenheimer să ne salveze.

Nu toate aceste măsuri au fost populare și niciuna nu a fost ușor de urmat. Oameni furioși și disperați au falsificat cartelele de rații, au încălcat restricțiile de călătorie, iar 5 000 de americani au fost condamnați la închisoare pentru că s-au sustras recrutării.[49] Guvernul a investit milioane în controlul social,

dar și în încurajarea populației. De la Casa Albă la Hollywood, persoanele publice au făcut apel la patriotism și au definit un țel comun care să inspire un sacrificiu larg.

Sacrificiile noastre patriotice în cel de-al Doilea Război Mondial nu au fost inevitabile. Am fost chemați să le facem de lideri care știau ce trebuia să facem și ne-au explicat acest lucru în termeni onești. La fiecare nivel și în fiecare domeniu s-au ridicat voci mai degrabă în sprijinul națiunii, decât pentru apărarea proprietății personale și a unui sentiment pervertit al libertății.

Care este țelul nostru comun azi? Ne luptăm cu un inamic de trei ori mai letal pentru populația noastră decât Puterile Axei, dar americanii nu vor să poarte mască și așteaptă ca guvernul să le trimită mai mulți bani. În numele „libertății", ei refuză orice sacrificiu și se îndepărtează de comunitate.

Libertatea este o valoare fundamentală americană, dar ea nu reprezintă o garanție individuală și nici una separată de binele mai mare. Aceasta este teza centrală a Declarației de Independență: nu numai viața, libertatea și căutarea fericirii sunt drepturi inalienabile, dar „pentru a asigura aceste drepturi, au fost stabilite guverne în rândul oamenilor". Părinții fondatori, așa imperfecți cum erau, au văzut clar ceea ce noi am uitat. Așa cum a afirmat Benjamin Franklin când a semnat documentul revoluționar: „Trebuie să rămânem laolaltă, altfel vom ajunge cu siguranță să atârnăm separat".*

Nu trebuia să ajungem aici și nu suntem condamnați să continuăm pe această cale. Într-adevăr, vestea bună este că pentru biruirea pandemiei și transformarea crizei într-o opor-

* Benjamin Franklin se referea la faptul că semnarea Declarației de Independență, considerată de autoritățile britanice un act ilegitim, putea să ducă la spânzurătoare; expresia engleză se bazează pe exploatarea sensurilor diferite ale verbului, folosit pentru ambele situații, *to hang* (n.t.).

tunitate trebuie să redeșteptăm spiritul național. O asemenea redeșteptare reprezintă o ocazie imensă.

Un pas înapoi, după ce am făcut o cotitură greșită, este un pas în direcția bună.

- Kurt Vonnegut

Pandemii, războaie, crize - aceste șocuri sunt dureroase, dar perioadele care urmează după ele sunt adesea printre cele mai productive din istorie. Generațiile care îndură și controlează durerea sunt cel mai bine pregătite pentru luptă.

Cum va suporta generația viitoare povara lumii post-corona? Avem motive să sperăm.

Ar trebui să pregătim această generație pentru a îmbrățișa superputerea noastră ca specie: cooperarea? Dacă britanicii, rușii și americanii au putut să-și unească forțele pentru a se lupta cu un dușman comun în urmă cu 80 de ani, de ce nu am putea să ne unim și noi pentru a eradica un inamic care amenință 7,7 miliarde dintre noi?

Nu ar trebui ca această generație să decidă că, dacă jumătate din populația țării noastre nu poate să renunțe 60 de zile la ajutorul de stat, atunci suntem obligați să facem mai multe investiții revoluționare pentru a salva trilioane de dolari în vederea unor stimulente viitoare destinate situațiilor de urgență?

Nu ar trebui ca această generație să inspire mai mult respect față de om, mai multă empatie pentru cei lipsiți de drepturi și mai multă apreciere față de ceea ce înseamnă să fii american? Și, în cele din urmă, nu ar trebui să ne decidem să reinvestim în cea mai importantă sursă a binelui din istorie - Guvernul Statelor Unite? Nu ar trebui?

Istoria Americii nu este lipsită de crize sau de oportunități ratate. Păcatele și eșecurile sale sunt la fel de faimoase ca virtuțile și succesele sale. În momentele noastre cele mai bune, noi, americanii, suntem un exemplu de generozitate, ambiție, spirit inovator și dorința de a face sacrificii pentru binele reciproc și al generațiilor viitoare. Când pierdem din vedere toate acestea, cădem de partea exploatării și a crizelor.

Întreaga noastră istorie și viitorul nostru sunt ale *noastre*. Națiunea noastră nu a apărut accidental, a fost modelată. Am ales această cale - nicio tendință nu este permanentă și poate fi înrăutățită sau corectată.

America nu este „ceea ce este", ci ceea ce am făcut noi din ea.

Mulțumiri

Această carte nu ar fi fost posibilă fără ajutorul altora.

De fiecare dată când termin o carte, jur că o să fie ultima. Apoi agentul meu, Jim Levine, mă convinge să mai scriu una. El este o sursă inepuizabilă de inspirație pentru mine.

Jason Stavers și Maria Petrova au făcut munca grea, au luat manuscrisele mele, însemnările, e-mailurile scrise noaptea târziu și le-au dat forma unei povestiri. Jason lucrează cu mine de douăzeci și cinci de ani și poate să-mi încheie propozițiile... așa cum a făcut în mod repetat în această carte. Maria face o excelentă muncă de redactare în patru limbi, în vreme ce noi ne descurcăm mult mai modest cu limba noastră nativă.

În ce privește ideile mele, multe dintre ele mi-au fost inspirate de cei care mă ajută cu datele și aspectele creative ale muncii mele – fără ei, scrierile mele nu ar fi nici pe jumătate la fel de instructive și de interesante. Taylor Malmsheimer, Mia Silverio, Griffin Carlborg și James Steiner găsesc diamante în lumea brută a informațiilor. Jerllin Cheng, Radhika Patel, Ted Munro și Christopher Gonzalez le șlefuiesc, le limpezesc și le fac memorabile. Katherine Dillon orchestrează toată această muncă și, împreună cu Aaron Bunge, a creat coperta.

În cele din urmă, Adrian Zackheim, Niki Papadopoulos și întreaga lor echipă de la Portfolio se asigură că toată munca este făcută în mod onest și la timp.

Sunt recunoscător pentru eforturile minunate și generozitatea fiecăruia.